

**Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya
Facultad de Ciencias Agropecuarias**

**Procedimiento para implementar la gestión
por competencias en la Dirección Provincial
de Planificación Física de Holguín.**

**Tesis presentada en opción al título
de Ingeniero en Procesos Agroindustriales**

Autor: Armando Cabrera Osorio

Tutor: Lic. Liliana López Báster



Pensamiento:

Cada año tiene que revisarse la parte humana, la parte que hace funcionar las industrias, que es el hombre, y frente al hombre tiene que haber entonces la cantidad de hombre que se van a necesitar, de individuos, de fuerza de trabajo. Ese es el plan...

Ché

Dedico este trabajo de diploma:

A mi familia:

Que de una forma especial le llegue la dedicación de este trabajo a mis padres, hermanas y demás que tanto se sacrifican por mí.

A la tutora Liliana López Báster por la ayuda prestada durante todo este tiempo.

A todas las personas que me han ayudado durante el tiempo de estudio.

A mis amigos.

A todos.

Gracias

RESUMEN

Teniendo en cuenta la importancia que tiene hoy en día el término gestión por competencias en una organización fue necesario proponer un procedimiento para implementar la misma en la Dirección Provincial de Planificación Física (DMPF), de manera que se sienten las bases para mejorar el desempeño de los trabajadores y se propicie una mejora de los procesos de Gestión Integrada de Capital Humano lo cual contribuirá a mejorar los procesos y actividades claves en esta organización.

Para comprobar la existencia del problema fue necesaria la aplicación de métodos y técnicas de investigación científica que demostraron la importancia de esta investigación, así como permitieron proponer un procedimiento para la determinación de las competencias en la entidad y alinear los objetivos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a los elementos estratégicos de la organización.

El trabajo consta de tres capítulos estructurados coherentemente, se parte de un estudio del Sistema de Gestión de Capital Humano y la gestión por competencias en la Dirección Provincial de Planificación Física y a partir de los problemas encontrados se propone dicho procedimiento que permitirá implementar esta última como lo exigen las Normas 3000:2007 y los lineamientos del partido. Los análisis desarrollados constituyen el fundamento investigativo y los resultados obtenidos demuestran la factibilidad y pertinencia del mismo, así como respaldan la significación práctica de la investigación. A partir de los resultados obtenidos, se proponen las recomendaciones generales, así como los anexos que acompañan la investigación.

SUMMARY

Taking in account nowadays the importance of the subject management by competences in an organization it was necessary to propose a procedure to implement that in the Dirección Provincial de Planificación Física, in order to set foundations to improve the workers performance and to propitiate an improvement of the processes of Integrated Human Capital Management, it will contribute to improve the key activities and processes of this organization.

In order to check the existence of the problem it was necessary the application of methods and techniques of scientific research which showed the importance of this research, and allowed to propose a procedure to determinate the competences of this organization and to focus the objectives of the Integrated Human Capital Management in the strategic elements of the organization.

This work is composed of three chapter coherently structured, starting from the study of the integrated Human Capital Management and management by competences in the Dirección Provincial de Planificación Física and the problems found this procedure is proposed, which will allow to implement this last as it is ruled by the Standards 3000:2007 and the lineaments of the party. The developed analysis are the investigation foundations and the obtained results show its feasibility and pertinence, and support the practical significance of the research. Starting from the obtained results general recommendations are proposed, as well as the annexes included in the research.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
<u>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>5</u>
1.1 Introducción.....	5
1.2. Evolución de la Gestión de Recursos Humanos.....	5
1.3 Gestión por Competencias.....	8
1.3.1 ¿Qué son las competencias?.....	9
1.3.2 Las clasificaciones y tipologías de las Competencias.....	10
1.3.3 Modelos o enfoques sobre las competencias.....	11
1.3.4 Algunos métodos para hallar el enfoque por competencia.....	12
1.3.5 Técnicas y herramientas para la determinación y evaluación de las competencias.....	14
1.3.6 Modelos de Gestión por Competencia.....	14
1.3.7 Las Normas y las competencias laborales.....	16
1.3.8 Las funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto de trabajo dentro de la gestión por competencias.....	17
1.3.9 Impacto en la Gestión Integrada de Capital Humano.....	18
1.3.10 El proceso para instalar un sistema de gestión por competencias en la empresa.....	20
1.4 Conclusiones parciales.....	21
<u>CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA GESTION POR COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PLANIFICACIÓN FÍSICA DE HOLGUÍN.....</u>	<u>22</u>
2.1 Introducción.....	22
2.2 Procedimiento para implementar la gestión por competencias en la Dirección Provincial de Planificación Física de Holguín.....	22
2.2.1 Modelo teórico.....	22
22	
2.2.2 Descripción del procedimiento propuesto.....	23
2.3 Conclusiones parciales.....	40
<u>CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PLANIFICACIÓN FÍSICA HOLGUÍN.....</u>	<u>41</u>
3.1 Introducción.....	41
3.2 Implementación parcial del procedimiento propuesto en la entidad objeto de estudio.	41
3.3 Conclusiones parciales.....	49
VALORACIÓN ECONÓMICO-SOCIAL.....	51
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, los proyectos de investigación desarrollados por numerosas instituciones académicas y las prácticas empresariales en el ámbito de los Recursos Humanos reflejan el enorme interés que existe por aplicar la gestión por competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su capital humano. La realidad económica empresarial cubana no está exenta de ello y debe enfrentar un nuevo desafío: el reconocimiento de la importancia vital que tienen los intangibles de una organización en sus resultados económicos.

En el área de capital humano aparece la gestión por competencias como un nuevo enfoque de gestión que sirve para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de los recursos humanos en la organización laboral.

Este enfoque se integra con otros sistemas de gestión a los que se está recurriendo actualmente en Cuba, para el mejoramiento de los resultados de las organizaciones, como es el conjunto de normas ISO para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad y de Gestión Ambiental, la norma cubana de Seguridad y Salud del Trabajo, ambas tienen la competencia laboral como uno de sus requisitos de necesaria evaluación, también el Sistema de Gestión Empresarial y la aplicación de la antes llamada Resolución 297 para el control interno en las empresas que a partir del 2011 se unifica con la Resolución 13 de la corrupción conformándose la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República, además según NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano se plantea un modelo donde a las competencias se les concibe como el factor por excelencia, además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y valores de la organización.

Las NC 3000 – 3002:2007 establecen que debe existir un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos, de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades; tener identificados el nivel de competencias que presentan los trabajadores, así como utilizar la gestión por competencias en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Cada vez más los sistemas de gestión empresarial hacen mayor énfasis en el tema de las competencias laborales, ya que ven la necesidad de contar con un personal más capacitado y comprometido, que le permita alcanzar mayores resultados y la

satisfacción de sus clientes; a pesar de estas necesidades aún no se utiliza la gestión por competencias en la Dirección Provincial de Planificación Física de Holguín, lo cual constituye el **problema científico** que justifica el desarrollo de la presente investigación,

El **objeto de estudio** se centra entonces en el Sistema de Gestión de Capital Humano implementado en la Dirección Provincial de Planificación Física de Holguín.

Derivándose como **objetivo de la investigación** elaborar un procedimiento que permita implementar la gestión por competencias en la Dirección Provincial de Planificación Física de Holguín que propicie una toma de decisiones óptima a la hora de evaluar desempeño, identificar, planear y ejecutar acciones orientadas a elevar los niveles de competencia del capital humano y por ende, la efectividad en el desempeño de los procesos fundamentales de la organización.

Para lograr el objetivo general se tendrán en cuenta los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar una revisión bibliográfica para elaborar el marco teórico – contextual, a partir de un análisis de las tendencias actuales sobre gestión por competencias como nuevo enfoque de Gestión Integrada de Capital Humano.
2. Elaborar un procedimiento que permita implementar la gestión por competencias con sus fases y etapas que permiten:
 - Identificar las competencias según los diferentes niveles (Competencias de identidad, Competencias esenciales, Competencias técnicas y Competencias específicas del puesto de trabajo).
 - Identificar las competencias de los procesos de la organización.
 - Elaborar los perfiles de competencia de cada puesto de trabajo.
 - Evaluar y medir el nivel de efectividad de las competencias propuestas.
3. Implementar parcialmente el procedimiento propuesto en la Dirección Provincial de Planificación Física.
4. Evaluar los resultados de la investigación.

y como **campo de acción** la gestión por competencias en la Dirección Provincial de Planificación Física de Holguín.

Para solucionar el problema se defiende como **hipótesis de la investigación**, la elaboración de un procedimiento que posibilite implementar la gestión por competencias, sentará las bases para mejorar el desempeño de los trabajadores y el

funcionamiento de los procesos y actividades claves en la Dirección Provincial de Planificación Física, esto facilitará también la realización de un conjunto de actividades coordinadas que permitirán un incremento de las ventajas competitivas de la organización.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería.

Métodos teóricos:

- Inductivo - deductivo para diagnosticar el estado actual del Sistema de Gestión de Capital Humano en el área objeto de estudio y para el diseño e implementación parcial del procedimiento de gestión por competencias.
- Analítico - sintético para desarrollar el análisis del objeto de estudio (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden en el campo de acción y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis, a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.

Métodos empíricos como observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, tormenta de ideas, consenso de expertos y técnicas como el conversatorio; su aplicación sistémica permite el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

El presente trabajo cuenta con la siguiente estructura, una Introducción, donde se aborda el problema a resolver y sus antecedentes, como aspectos esenciales; en el capítulo I se exponen los elementos teóricos que sustentan la investigación; en el capítulo II, se describen diversos modelos que trabajan la gestión por competencias y la propuesta del procedimiento con sus fases y etapas desarrolladas, a partir de los modelos estudiados; en el capítulo III se muestran los resultados de una implementación parcial de la investigación, con el fin de demostrar su factibilidad, las conclusiones y recomendaciones, emanadas de la investigación; bibliografía consultada y un conjunto de anexos que complementan los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 Introducción.

Para abordar los elementos teóricos y prácticos fundamentales en los que se basa la investigación referidos a las tendencias actuales sobre la gestión por competencias como nuevo enfoque de la Gestión Integrada de Capital Humano en las organizaciones cubanas, en el capítulo se hace un estudio sobre la terminología o herramientas necesarias para implementar la gestión por competencias, se analiza la evolución histórica de la Gestión de Capital Humano y de las competencias laborales y los diferentes enfoques o corrientes por los que estas han transitado, la tecnología utilizada en su determinación, los modelos y fases necesarias para su aplicación, así como los aportes de cada tendencia, vinculación a las normas y el proceso para instalar el modelo en las empresas.

1.2. Evolución de la Gestión de Recursos Humanos.

Las actividades contratar, formar, retribuir y otras, asociadas a la Administración del capital humano vienen dadas desde el surgimiento de la producción social. Sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de recursos humanos como tal. Aunque esta función ha existido siempre, en sus inicios se realizaba de forma esporádica, causaba poca dificultad y llevarla a cabo de forma incorrecta no traía consigo consecuencias significativas. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, era el ejemplo típico de los recursos fáciles y abundantes.

El desarrollo de la revolución industrial, la cuál consistió esencialmente en la evolución de la maquinaria, la vinculación de la energía con las máquinas y el establecimiento consecuente de fábricas en las que se empleaba a gran cantidad de personas; trajo como resultado un enorme incremento de la capacidad productiva de las personas, se produce entonces un cambio de actitud hacia las funciones del hombre a partir de que estas tareas se hicieron más frecuentes e implicaban un saber hacer, y las consecuencias de no llevarlas a cabo correctamente fueron más importantes en términos económicos y sociales.

A medida que las organizaciones progresaban y asimilaban los adelantos científico-técnicos, surge el concepto denominado "Administración de Recursos Humanos". Aunque han existido otros estudiosos que han clasificado las diferentes denominaciones por las que ha transitado la gestión de recursos humanos, por su

similitud con el comportamiento práctico que ha tenido en Cuba, se asume la descripción que hace Besseyre, (1990) señala las diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el de cursar del tiempo:

1. Dirección de Administración de Personal
2. Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales
3. Dirección de Relaciones Humanas
4. Dirección de Personal
5. Dirección del Desarrollo Social
6. Dirección de Recursos Humanos

La Gestión de Capital Humano ha pasado de gerenciar funciones relativas al reclutamiento de empleados y la administración de su retribución, a las relaciones con los mismos en términos de atención, disciplina y negociación, condiciones de trabajo, a liderar la mejora de la eficiencia organizacional, en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva, concluyendo en una modernización de la función de personal, materializándose en la evolución del concepto antiguo al actual.

Debido a la evolución de este concepto, a partir de los años 90 se le comenzó a denominar Gestión de los Recursos Humanos (GRH), ya que el conjunto de elementos esenciales de esos sistemas no siempre se inclinaban a configurar un proceder metodológico. El enfoque sistémico se impuso como necesidad en este proceso, donde se pretendía que sus elementos interactuaran buscando la sinergia, tributando a todo lo que era la empresa, considerada como organismo vivo. Se pretendía que el sistema no resultara de la suma simple de sus partes o elementos (actividades claves o procesos claves), sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, un verdadero sistema de gestión de recursos humanos (Cuesta, 1999).

La expresión Gestión de los Recursos Humanos está formada por elementos que se definen como la acción y efecto de administrar los recursos humanos. Diferentes autores han dado sus criterios al respecto.

Cuesta (1999) expresa que los rasgos fundamentales de la actual Gestión de Recursos Humanos en lo adelante (GRH) o como se expresa actualmente Gestión Integrada de Capital Humano (GICH) pueden expresarse como sigue:

- El capital humano se ha convertido a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo

más importante.

- Su formación, es una inversión y no un costo.
- No se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; de manera proactiva.
- Demanda ser concebida con carácter técnico científico y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puesto y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo), al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La Gestión Integrada de Capital Humano eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de este proceso es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentalmente de ella.
- Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible en sus estrategias junto a la preservación ecológica.
- El desafío fundamental de este proceso es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- Estos rasgos deben evidenciarse en los modelos o sistemas que se decidan implementen en las organizaciones.

Lage (2000) señala que las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo, sitúan la Gestión de Capital Humano en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales. La NC 3000: 2007 SGIRH define el término Gestión Integrada de Capital Humano como el concepto más actual como “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización”.

La tendencia actual en Cuba esta encaminada a implementar un Sistema de Gestión Integrado de los Recursos Humanos en el que se diseñe un sistema de competencias, para lo cual pueden ser utilizados diferentes modelos que existen en la bibliografía

sobre el tema, el cual para que sea logrado en una organización es necesario complementar un conjunto de módulos que sin ellos sería imposible el diseño del mismo; por lo tanto las empresas deben establecer y mantener este sistema, tomando como referencia el modelo cuyos requisitos generales y específicos se fijan en la NC 3001:2007, así como atendiendo a la política a la cual responde hoy la Gestión de Capital Humano en Cuba que asume el modelo establecido en esta norma cubana. **(Anexo 1).**

1.3 Gestión por Competencias.

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial (las competencias), pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación las competencias que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”.

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo, surgen entonces diversas escuelas, que concentran sus esfuerzos en el tema, pero no es hasta finales de la década del 90, que la gestión por competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

Según Domingo J. Delgado M., socio – Director de CORGA C.A existen algunas razones que justifican el hecho de tener que pasar a la gestión por competencias en una organización, entre las que se encuentran:

- La gestión por competencias alinea la gestión de capital humano a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Un estudio sobre la aplicación de la gestión por competencia en el entorno empresarial español, realizado recientemente por la firma Arthur Andersen reafirma lo anteriormente expuesto por Domingo J. Delgado al arrojar como resultado, una elevada uniformidad de criterios respecto a los beneficios que aporta la aplicación del modelo,

entre otros se consideró válido señalar los siguientes:

- La gestión por competencia ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz,
- Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia del negocio,
- Mejora el desarrollo de carreras y
- Orienta la inversión en formación.

El mismo estudio concluyó como factor esencial para implantar exitosamente dicho modelo la importancia de considerar los objetivos estratégicos de la organización como el punto a partir del cuál se deben identificar y definir las competencias.

En la actualidad (Gramigna, 2007) define la gestión por competencias como un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

A partir de los estudios realizados se puede concluir que la gestión por competencias es un conjunto de actividades coordinadas, procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

1.3.1 ¿Qué son las competencias?.

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 polémica situación existente alrededor del mismo.

La POLFORM/OIT define la competencia laboral como "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".

En la legislación laboral cubana, en la Resolución No. 21/ 99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, se contempla como competencia laboral al "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. "

La Oficina Nacional de Normalización (NC) define las competencias laborales como: conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo a estas conceptualizaciones que se hacen sobre el tema podemos concluir que existen similitudes, lo importante es que en todos los casos se involucra el conocimiento, los valores y el fin es el mismo, que el trabajador pueda comprobar **su saber** que no es más que el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia, que pueden ser de carácter técnico y de carácter social, en ambos casos la experiencia juega un papel esencial con **su saber hacer** que es el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen.

Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí. Son las habilidades que un trabajador demuestra para realizar un trabajo específico y que hacen que su desempeño resulte eficaz o incluso superior en relación con lo que su puesto requiere.

1.3.2 Las clasificaciones y tipologías de las Competencias.

Con relación a la clasificación de las competencias existen diversos criterios en los que diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias. Se establecen diferentes niveles entre los que se encuentran:

1. Competencias de identidad (corporativas de la organización): comunes a todos los cargos y las líneas de negocios.

Estas competencias son los factores únicos y exclusivos que definen las ventajas competitivas de cada empresa, aquí no se habla de rasgos personales, este concepto apunta a algo más que la suma de competencias individuales puesto que todas ellas se dan dentro de un sistema de organización, de procesos, de mecanismos y procedimientos (Del Pino Martínez, 1997).

2. Competencias esenciales: comunes de un área, gerencia o línea de negocios.

Estas competencias son las que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que la empresa hace a sus clientes, o sea, son las competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización (Delgado Martínez, 2000).

3. Competencias técnicas o de los procesos.

Las competencias técnicas se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional para conseguir sus objetivos, basándose en su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionándose con los aspectos técnicos de la misma (Angulo González, 2002).

4. Competencias específicas del cargo.

Las competencias del cargo son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes y que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos (Delgado M., 2000).

Boyatsis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cuál 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.

Por otra parte, Velando Rodríguez, María E. (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.

1.3.3 Modelos o enfoques sobre las competencias.

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización, pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema. Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.

La aproximación funcional se 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.

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización; generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas como la analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones, como capacidades a demostrar en Liderazgo que pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

En el modelo constructivista no se define 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, se desarrollan las competencias y se mejoran los procesos, desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

1.3.4 Algunos métodos para hallar el enfoque por competencia.

Entre los principales métodos empleados en el estudio del trabajo en el enfoque por competencias se encuentra el método DACUM (Developing a Curriculum) desarrollada en Canadá y difundido en Estados Unidos por la Universidad de Ohio, es una metodología altamente participativa donde los trabajadores y supervisores organizados en pequeños grupos identifican de forma conjunta los procesos de las tareas en los puestos, los ordenan y valoran sobre la base siguiente:

Definen las principales funciones y objetivos, los escriben en una pizarra, luego el grupo les da un orden e identifican las tareas que realiza cada trabajador en cada categoría amplia de funciones, las tareas son analizadas en términos de conocimientos y habilidades requeridas, se da un puntaje por frecuencia e importancia y el resultado es un listado de tareas y actividades.

Otro de los métodos es el NVQ en Inglaterra (National Vocational Qualification) en el cuál se realiza un análisis funcional del trabajo, y posee un carácter pragmático y

conductista. Se fundamenta en las relaciones entre el sistema y su entorno, sobre la base de establecer los vínculos entre un problema, los objetivos y la solución que se da a este, generalmente existe una pregunta ¿Qué debe ocurrir para que se logre el objetivo?, la respuesta indica la función de la relación entre el problema y su solución. Se repite el proceso hasta llegar al detalle requerido donde se obtienen las funciones generales de cada cargo.

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.

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.

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.

El objetivo principal de esta técnica descrita 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 aplica y lleva a cabo en sesiones de trabajo grupal 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.

En esta técnica es necesario definir el propósito fundamental para su ejecución, el cual 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.

El método Delphi (Cuesta, 2001) resulta muy efectivo en la determinación de las competencias, en el se realizan rondas a los expertos, donde estos listan las competencias, finalmente en una cuarta ronda se calcula el coeficiente de concordancia *Kendall W* (Cuesta, 1990, 1991) de los expertos con el orden de las competencias.

1.3.5 Técnicas y herramientas para la determinación y evaluación de las competencias.

Para la determinación de las competencias existen diferentes técnicas que hacen posible el desarrollo eficaz de la elaboración de los perfiles, entre los que se encuentran las entrevistas, panel de expertos, entrevistas de incidentes críticos a ocupantes del puesto y bases de datos, teniendo en cuenta entre otros factores, los sociopolíticos, económicos y tecnológicos.

El panel de expertos, se planteará como objetivo la transformación de los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización, en él deberán participar un grupo de directivos conocedores a profundidad de los puestos a analizar, el área de capital humano y personas con clara visión de futuro dentro de la organización.

1.3.6 Modelos de Gestión por Competencia.

En la literatura especializada se pueden encontrar un gran número de autores que a través de diferentes enfoques plantean sus propios modelos para gestionar el capital humano en las organizaciones.

Beer, et. al (1989), de la Harvard Business School, plantea un modelo en el que se pueden apreciar los factores de situación (características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad) son la base y determinan la superestructura. Estos factores y los grupos de interés (accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos) definen las políticas de capital humano (influencia de los empleados, flujo, sistemas de trabajo y sistemas de recompensa), midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo.

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno y asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GICH en su integralidad, al estructurar metodológicamente

todas las actividades que la componen. Un elemento significativo resulta conformar las políticas en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas.

Analiza las competencias como uno de los elementos que indican los resultados de este proceso, combinándolas con el compromiso y la congruencia que podrán convertirse, con este nuevo enfoque, en nuevas competencias.

Delgado Martínez, (2000), presenta un modelo para la gestión holística de las competencias, el carácter holístico de este modelo radica en dos características: primero, que la gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, la gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y la gestión por competencias con la tecnología, los procesos y los recursos y segundo que la competencia integra las dimensiones: características personales y sociales y los conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

Dentro de este modelo de GICH con base en competencias se desarrollan los procesos de negocio para cumplir con los objetivos estratégicos; estos procesos son la planificación estratégica de competencias, captación, planes de carrera, evaluación del desempeño, administración, compensación y desarrollo de competencias, todos alrededor del modelo de competencia que configura el nuevo centro de la gestión del capital humano, lugar que ocupaban tradicionalmente las descripciones de cargos.

Sánchez Rodríguez, (2007), ha desarrollado un modelo ampliado del sistema de GICH que está orientado hacia el mejoramiento de los resultados referidos al hombre, los clientes externos y la organización como meta final, sobre la base de un cambio cultural dado por el desarrollo permanente de las competencias necesarias para el éxito de todo el sistema donde se logra que el personal al incrementar sus niveles de competencia, aumente la polivalencia, logre su desarrollo profesional y autorrealización, los clientes externos entonces perciben las competencias del personal y de la organización, se incrementa la calidad de los productos/servicios, se satisfagan sus necesidades y expectativas, se logre la fidelización de estos clientes a la empresa y la organización al final experimente un cambio cultural de aprendizaje, aumente la inteligencia y adaptabilidad de la empresa, su capacidad de respuesta ante las nuevas exigencias del entorno, se asegure el sostén de las ventajas competitivas y aumente la productividad y la eficacia de la organización.

1.3.7 Las Normas y las competencias laborales.

La norma ISO 9000 se conforma por un conjunto de enunciados que especifican los elementos que deben integrar el sistema de calidad de una empresa y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que esta produce.

En la norma ISO 9001:2000 en el punto 6 se establece "El Personal que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas".

De acuerdo a lo anterior se marcan los vértices para definir en base a que un individuo será competente. En la norma en el mismo punto mencionado con anterioridad dice textualmente: "La organización debe:

1. Determinar las competencias para el personal.
2. Proporcionar información.
3. Evaluar la eficacia.
4. Asegurar la conciencia.
5. Mantener registros de la educación, formación, habilidades y experiencias."

La base fundamental para la calidad es la capacitación, esta es una de las premisas que este sistema establece, y concluye que la calidad no se puede dar si el personal no es competente.

La norma NC 18001:2005 plantea que la organización debe identificar las necesidades de formación, debe exigir que todo el personal tenga la competencia necesaria para efectuar las actividades que puedan producir un impacto significativo hacia la mejora de la seguridad y salud del trabajo.

En la anterior Resolución 297/03, actual Resolución 60/2011, en el componente Ambiente de Control inciso 1.2 Competencia profesional se plantea "Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados".

Además según NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de capital humano, debe estar constituido y designado oficialmente el Comité de Competencias de la organización; debe existir un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación, validación y acreditación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades y tener identificadas las competencias de los

trabajadores que desempeñan los diferentes cargos, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas y comparándolas con los resultados de un trabajador de desempeño laboral superior; también se plantea que se deben utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Por último otro término importante que la norma cubana NC 3000/2007 define es competencias, como "...conjunto sinérgico de conocimiento, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores basados en la idoneidad demostrada, asociada a un desempeño superior del trabajador y 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".

1.3.8 Las funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto de trabajo dentro de la gestión por competencias.

La determinación de las funciones, responsabilidades y autoridad de cada cargo posibilita una óptima organización y distribución del trabajo, compromete y orienta al trabajador al logro de desempeños más efectivos, sirve de base documental para el desarrollo de técnicas de gestión por competencia, matrices de competencia, profesiogramas; sirve como herramienta al realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para una plaza vacante y la evaluación del desempeño del trabajador, determina las interfases de los procesos fundamentales con las restantes áreas de la empresa y adecua al puesto de trabajo los calificadores de cargo.

Las funciones son un conjunto de tareas, procesos y acciones de un determinado puesto de trabajo, las cuales se deben desarrollar por un trabajador que ocupa el mismo con el fin de obtener un producto o servicio final que cumpla con las expectativas de los clientes (interno o externo).

Las responsabilidades laborales se definen como la obligación de reparar, satisfacer, cuidado y atención en lo que se hace; está en correspondencia con la actividad que desarrolla y no es delegable, precisamente por corresponder su acción solo al momento en que el trabajador se encuentra en pleno desempeño.

Por otro lado la autoridad es el hecho de tener carácter o representación, potestad, facultad, revestimiento de poder, es un proceso de asignación de funciones acorde al cargo que es delegable teniendo en cuenta los movimientos del mismo (vacaciones, enfermedad, etc.), es la acción de dirigir y actuar directamente en la toma de

decisiones.

1.3.9 Impacto en la Gestión Integrada de Capital Humano.

Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad, a través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas; se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como externos.

Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

Concretamente los beneficios que conllevan la implementación del modelo de competencias de acuerdo a las diferentes áreas son:

Reclutamiento y selección de personal.

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto, para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada; mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente con la incorporación a la organización.

Actualmente, las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de integraciones de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección del personal (Fernández y Baeza, 2001).

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral. (Fernández y Baeza, 2001)

Proceso de evaluación.

Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias.

Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables, el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño. (Fernández y Baeza, 2001)

Capacitación.

Consecuente con la evaluación realizada anteriormente, la capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, de esta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

La posibilidad de diferenciar competencias fácil, medianas y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados.

Promoción y desarrollo.

Es una de las áreas que mayormente se ve beneficiada mediante la utilización de este modelo, ya que permite realizar una comparación directa entre los distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes

cargos de naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos, logrando así encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar; en este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional. (Fernández y Baeza, 2001)

1.3.10 El proceso para instalar un sistema de gestión por competencias en la empresa.

La mayor parte de los procedimientos que se describen en la bibliografía consultada se reducen a la gestión de las competencias y el proceso termina, en los casos más afortunados, con la evaluación y redefinición de los perfiles de competencias; en estos procedimientos analizados se observan etapas generales como objetivo central, determinación de las competencias, donde no se establece claramente cómo proceder para llegar a elaborar el modelo final de competencias.

En todos estos procedimientos se observan pasos o actividades comunes, denominadas de formas diferentes en ocasiones pero que cumplen con el mismo objetivo, así se pueden identificar cuatro fases homogenizadoras:

1. Sensibilización es la fase donde se realizan como actividades principales el entrenamiento del personal y la creación del grupo de expertos, todo lo cuál se hace con el fin de lograr el involucramiento de los trabajadores de la empresa.
2. Revisión y actualización de los elementos estratégicos que tiene como objetivo alinear la gestión de las competencias a los objetivos del negocio, aquí es donde se identifica el plan estratégico de la empresa, la misión, visión y demás elementos tanto de la empresa como de las áreas funcionales.
3. Definición de los modelos de competencias requeridas es la fase central y consiste en listar las competencias requeridas para cada área, conceptualizar las mismas y determinar sus dimensiones o comportamientos asociados, de esta forma se conforman los perfiles de competencias de los puestos.
4. Evaluación sistemática y redefinición de los modelos es la última fase y consiste en mantener actualizada la información sobre las competencias, a partir de lo cual se desarrollan los equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

A todo esto habría que agregar que en la práctica (Zayas Agüero, 2002; Marrero Fornaris, 2002; Sánchez Rodríguez, 2002) las aplicaciones se limitan a derivadas muy controladas como pueden ser la selección y la formación, no se observa la integración de todos los procesos de GRH con el nuevo enfoque de competencias.

En la actualidad (Sánchez Rodríguez, 2007) la aplicación llega hasta la integración de los subsistemas de planeación, ingreso de personal, evaluación de desempeño, compensación, formación y desarrollo de competencias y el de evaluación, información y control del sistema de GICH.

1.4 Conclusiones parciales

1. Del análisis anterior se deduce que las competencias son aptitudes y actitudes que posee la persona que hacen que su desempeño resulte efectivo con respecto a lo que su puesto de trabajo requiere, o sea capacidad para saber actuar, querer actuar y poder actuar.
2. Una amplia revisión de la literatura especializada en la temática evidencia que los enfoques para la gestión de las competencias en la mayoría de los casos no integran las corrientes analizadas para su estudio, lo cuál implica que en las definiciones del término competencia se adopten posturas extremadamente pragmáticas y conductistas, se definan éstas como características, lo que refleja una imagen de fragmentación y muestran un carácter reduccionista al circunscribir las competencias sólo a la esfera cognitiva olvidando el importante papel de los elementos afectivos en las competencias laborales.
3. Existen múltiples formas de clasificar las competencias, que condicionan los métodos, la concepción y la organización de los procesos de GICH.
4. La gestión por competencias es una herramienta de enorme utilidad para implementar la GICH en las empresas, este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común a la base.
5. Las normas establecidas para un mejor desempeño de las empresas (ISO 9001:2000, NC 18001:2005, NC 3000-3002:2007) abordan el tema de las competencias laborales como un factor importante para poder desarrollarse en un ambiente empresarial muy competitivo.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PLANIFICACIÓN FÍSICA DE HOLGUÍN.

2.1 Introducción

En este capítulo se propone un procedimiento para implementar la gestión por competencias en la Dirección Provincial de Planificación Física de Holguín; se describen además los métodos y herramientas utilizados en cada una de las etapas planteadas, así como los objetivos a lograr.

En esta investigación se propone la integración de los tres enfoques para alcanzar resultados más generales y menos parcializados, donde se contemple el rol del individuo como sujeto de la actividad, la influencia de la actividad como campo de desarrollo y el papel del investigador en la definición de las competencias.

2.2 Procedimiento para implementar la gestión por competencias en la Dirección Provincial de Planificación Física de Holguín.

2.2.1 Modelo teórico

Para la elaboración del procedimiento propuesto se partió del Modelo de GRH de Beer y sus colaboradores modificado.



La superioridad funcional de este modelo respecto a otros conocidos (Harper y Linch, 1992; Louart, 1994; Chiavenato, 1998, 2002; Werther y Davis, 2001) fue hallada en su

consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial como rectoras del sistema, en el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como en las interacciones con el entorno.

Uno de los fundamentos en los que se basa el modelo de gestión por competencias es que funciona como elemento integrador de los diferentes procesos de capital humano y persigue que todos ellos se articulen en torno a las competencias como unidad de gestión.

Teniendo en cuenta las diferentes corrientes o tendencias que existen del enfoque de competencias, se decidió adoptar como base conceptual y metodológica, los supuestos fundamentales de las tres corrientes existentes (funcionalista, conductista y constructivista), haciendo las adecuaciones necesarias producto de la combinación de todas, de acuerdo a los requerimientos y condiciones de la organización objeto de estudio, para lo cual se propone el procedimiento expuesto en el **Anexo 2**, que permite valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, la evaluación de competencias en la organización significando esta un estadio superior de la evaluación del desempeño de los trabajadores.

2.2.2 Descripción del procedimiento propuesto.

Partiendo de la filosofía del modelo propuesto, se elaboró la metodología, la que está estructurada en diferentes fases, que se encuentran interrelacionadas y desglosadas en etapas las que responden a la obtención de los objetivos específicos planteados en esta investigación, que son como siguen:

FASES QUE CONFORMAN EL PROCEDIMIENTO.

- I. Involucramiento y comprometimiento del personal.
- II. Caracterización de la entidad objeto de estudio, su Sistema de Gestión de Capital Humano y la vinculación con el enfoque de gestión por competencias.
- III. Determinación de las competencias de la entidad, de los procesos y de los puestos de trabajo.
- IV. Revisión y adecuación de los procedimientos existentes de los procesos que se integran al enfoque de gestión por competencias.
- V. Determinación de necesidades de competencias y acciones para su desarrollo.
- VI. Análisis de los indicadores de competencias, evaluación, seguimiento, medición y certificación de los niveles de competencias.

FASE I. Involucramiento y comprometimiento del personal.

Objetivo: lograr el involucramiento y compromiso del personal mediante la capacitación

de todo el personal vinculado con el proceso de gestión por competencia de la organización objeto de estudio para poder desarrollar un efectivo proceso de implementación y análisis de datos.

Se llevaran a cabo las etapas siguientes:

Etapas I.1. Creación del equipo de competencias

Durante esta etapa se designará o conformará el equipo de competencias, en el que deben estar presentes un representante del área administrativa, un miembro del área de capital humano, el jefe del área específica que se está analizando y otros expertos en la materia, en dependencia de los cargos en cuestión que se estén analizando.

Etapas I.2. Comprometimiento y capacitación

El objetivo de esta etapa es lograr un compromiso y la sensibilización del staff de dirección y los trabajadores con el proceso de implementación, así como capacitar a los participantes con el tema de manera que se familiaricen. Para cumplir con este objetivo se coordinarán e impartirán por parte de los investigadores seminarios específicos que traten el tema, haciendo énfasis en la importancia y ventajas de introducir el enfoque de competencias para la organización y se hará hincapié en el procedimiento, incluyendo los métodos para la recopilación y procesamiento de la información.

FASE II. Caracterización de la entidad objeto de estudio, su Sistema de Gestión de Capital Humano y la vinculación con la gestión por competencias.

Objetivo: obtener toda la información de la entidad, su proyección estratégica, cultura organizacional, el diseño de Sistema de Gestión de Capital Humano, para determinar su vinculación con el proceso de desarrollo de competencias laborales.

Etapas II.1. Breve caracterización de la empresa a la que pertenece la entidad objeto de estudio.

En esta etapa es necesario conocer de modo general el organismo al cual pertenece la empresa, así como la ubicación exacta, su objeto social, procesos fundamentales y sistemas de gestión aplicados.

Etapas II.2. Análisis de la organización o unidad objeto de estudio.

Se analizará la evolución que ha tenido la organización o unidad objeto de estudio desde el surgimiento y su razón de ser, además de sus elementos estratégicos, principales indicadores, clientes y proveedores, procesos fundamentales, documentación existente, política, caracterización de la fuerza laboral y la vinculación con el enfoque de gestión por competencias.

Para llevar a cabo esta etapa es necesario obtener los siguientes elementos

estratégicos:

- **Misión:** razón de ser de la organización, su encargo social y finalidad que explica su existencia.
- **Visión:** valores y aspiraciones genéricas de la organización.
- **Metas:** conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados en todo lo que sea posible, aplicables a la organización o a partes de ésta, que tienen su origen en los objetivos y que deben cumplirse para alcanzarlos.
- **Política de gestión de capital humano:** determinación y orientación de la alta dirección de la organización relativa a la gestión de capital humano, coherente con su política global y estrategia que proporciona un marco de referencia para el establecimiento de sus objetivos y metas, así como los de gestión de capital humano.
- **Objetivos generales:** algo ambicionado o que se propone alcanzar, se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirige o encamina una o varias acciones.
- **Cultura organizacional:** interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y trasmitirlas, así como actuación de las personas integrantes en situaciones concretas.

Cuando se desconocen estos elementos estratégicos se puede utilizar cualquier literatura sobre la temática Dirección Estratégica, Ronda (2004)¹ analizó 32 modelos de dirección estratégica que han sido utilizados en el mundo entre los años 1984 al 2001, donde menciona diversos autores conocidos como (Menguzzatto y Renau (1984), Eugenio Yañes (1989), Juan Poul Sallenave (1992), Peter Wright et al (1994), Fred David (1994), Samuel Certo (1995), George Stainer (1996), Roberto Pérez (1996), Joan Goldsamith (1997), Fermín O. Rodríguez et al (1998), Xavier Gimbert (1998), Philip Kotler (1998), Carlos Lazo (1998), Joaquín Rodríguez (1999), Rogelio Gárciga (1999), Modelo Jonshin Kanri (2000) y otros autores; el realizó un análisis de los pasos y los procedimientos que se emplean en cada uno de los modelos y sus semejanzas y diferencias así como ventajas y desventajas.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por este autor en la mayoría de los casos se abordan los mismos elementos estratégicos con diferentes enfoques, por lo que el

¹ Ronda Pupo, Guillermo y Marcané Laserra, Armando José Ángel (2004) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA UN ENFOQUE PARA INTEGRAR LOS NIVELES ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO. Capítulo 4 Los modelos tradicionales de dirección estratégica.

éxito no está en el uso de uno u otro modelo sino en su planeación e implementación adecuada.

Etapa II.3. Cultura organizacional. Su enfoque hacia el desarrollo de las competencias del capital humano.

Se realizará un estudio a través de conversatorio, observaciones directas, tormenta de ideas y revisión de materiales, de los principales elementos componentes en la cultura organizacional, analizando su vinculación con el proceso de gestión por competencia y de capital humano. Se hará especial énfasis en determinar la influencia de los directivos, su interés por el desarrollo de las competencias y los conocimientos sobre las tendencias actuales, esto puede provocar que se implemente o no el enfoque de gestión por competencias.

La cultura organizacional representa el conjunto de valores de la organización, lleva generalmente la fuerte influencia de las creencias claves de la alta dirección de la organización, implicando un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización. (Cuesta, 2005)

FASE III. Determinación de las competencias.

Objetivo: determinar las competencias a los diferentes niveles y la elaboración de los perfiles de competencias partiendo de la revisión y adecuación de los estudios de los procesos fundamentales y las funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto de trabajo.

Etapa III.1. Determinación de las competencias de identidad.

Con base en el análisis estratégico, con todos sus elementos, los investigadores y el equipo de competencia determinan las competencias de identidad, comprobando la alineación de éstas con los elementos estratégicos. Con este objetivo se deben ejecutar los siguientes pasos:

III.1.1. Definición del propósito fundamental.

Teniendo en cuenta los principios de la técnica del análisis funcional, se comenzará el 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 y teniendo en cuenta los procesos fundamentales, para

continuar más adelante hasta lograr la identificación de las expresiones más elementales que pueden ser realizadas por un individuo.

A través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos ya citados, se llega al consenso para definir el propósito fundamental, se recomienda ubicar los elementos estratégicos en un lugar visible utilizando algún medio para este fin para facilitar el trabajo.

III.1.2. Identificación de las competencias de identidad.

Para identificar estas competencias se utilizará el método de la tormenta de ideas, sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del equipo de competencia; atendiendo al propósito clave y retomando la misión y visión, cada miembro, en forma de rueda libre, expresará las competencias que definirán la diferenciación de la empresa en el mercado; el facilitador irá escribiendo en una pizarra, eliminando o modificando algunas si es necesario según las opiniones que se vayan emitiendo.

El proceso termina cuando se aprueben las formulaciones de competencias, consensuadas por la totalidad de los miembros participantes en la discusión, el volumen de competencias debe ser reducido (no mayor de tres), para facilitar el reconocimiento de estas por los factores que intervienen en el mercado y dentro de la propia organización.

Etapas III.2. Determinación de las competencias esenciales.

R. Gárciga, 1999, define como modelo estratégico el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

Los asesores y el equipo de competencias, a partir de la definición del modelo estratégico de la empresa, determinan qué es preciso hacer para que la organización pueda cumplir con sus estrategias; de esta forma, se pueden definir las competencias. Estas competencias se exigirán en todos los grupos de trabajo, es decir, serán las competencias globales para la organización objeto de estudio.

Siguiendo las rondas del método Delphi (Cuesta Santos, 2001), cada uno de los expertos partiendo del conocimiento del concepto “competencias esenciales” y proponiendo la interrogante ¿qué competencias considera usted que más se integran a los objetivos estratégicos de la organización o unidad?”; listarán dichas competencias.

Después que los expertos relacionan todas las competencias por separado, los investigadores procederán a analizar las competencias listadas y reducirán las mismas erradicando repeticiones y similitudes pasando luego a determinar la concordancia y eliminando las competencias discordantes según tabla 2.1.

Tabla 2.1: Matriz de Competencias Esenciales (Ce) depuradas con Nivel de Concordancia.

COMPETENCIAS (Ce)	EXPERTOS							Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100 \quad (2.1)$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Si resulta $Cc > 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las Ce que obtengan valores $Cc < 60\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos, obteniéndose como resultado el listado de competencias esenciales de la entidad.

Etapa III.3. Determinación de las competencias técnicas.

A partir de las competencias esenciales, del análisis estratégico y los estudios de procesos correspondientes al área que se analiza, los expertos, que en este caso son los responsables de cada área, un miembro del área de capital humano y otros expertos en la materia, determinarán las competencias que deben poseer todos los miembros de cada unidad funcional para conseguir sus objetivos; se siguen los pasos:

III.3.1. Análisis de los elementos estratégicos correspondientes al área.

En este paso se recopila información referida a las áreas en cuanto a objetivos específicos y razón de ser de cada una de ellas, teniéndola visualizada ante los miembros del equipo de expertos.

III.3.2. Definición de las competencias técnicas.

Siguiendo los mismos métodos utilizados para la determinación de las competencias esenciales, se realizan rondas de preguntas con el objetivo de listar las competencias técnicas relacionadas con cada una de las funciones que representan a las distintas

áreas o procesos que conforman la estructura social de la entidad.

Primera ronda: la pregunta que corresponde es: ¿cuáles considera usted que deberán ser las competencias técnicas que compartan las personas que laboran en esta área y que contribuyen a la obtención de sus objetivos?

Segunda ronda: a partir de los resultados se procederá por los investigadores al cálculo la concordancia según procedimiento de la Etapa III.2, realizando el formato de la tabla 2.1 para competencias técnicas y utilizando nuevamente la fórmula de Cc (2.1).

Etapa III.4. Determinación de las Competencias de los Puestos de Trabajo.

Esta etapa se llevará a cabo por el equipo de competencias, que podría variar su composición en cuanto a los expertos según las especialidades que se estén analizando. Los pasos a desarrollar, son los siguientes:

III.4.1. Revisión y actualización de la estructura funcional de la organización o unidad objeto de estudio.

El resultado final de este proceso constituye la elaboración o diseño de la estructura organizativa de la organización, la revisión y análisis de los elementos que componen las diferentes áreas de la unidad objeto de estudio, sus funciones e interrelaciones; además se determinarán los cargos existentes y puestos de trabajo con funciones específicas independientes para la elaboración posteriormente de las matrices de competencias específicas por puestos de trabajo identificado.

III.4.2. Adecuación de las funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto de trabajo.

Se debe definir ¿quién hace cada cosa?, con el fin de facilitar la efectividad de la gestión de la calidad, la seguridad y salud del trabajo, la gestión ambiental y el control interno o cualquier otro sistema de gestión y evitar conflictos o solapes que pueden resultar en confusiones.

A partir de las descripciones y especificaciones de los cargos existentes y el análisis de los estudios de procesos realizados por cada área de la organización, los investigadores revisarán y adecuarán las funciones, responsabilidades y autoridades de cada puesto de trabajo definidas por los especialistas del área.

III.4.3. Realización de la entrevista de eventos conductuales.

Se realizan las entrevistas de eventos conductuales a las personas excelentes y de actuación promedio, es recomendable que estas entrevistas sean desarrolladas por asesores externos a la organización de manera que no se afecte la percepción del

evaluador sobre el trabajador debido a factores de relaciones interpersonales y otros. Previo a la entrevista se pueden aplicar algunos test que brindarán información valiosa a considerar por el entrevistador.

Entre los test más aplicados en Cuba están (Zayas Agüero, 2000; Sánchez Rodríguez, 2002); técnicas abiertas como la composición y la autobiografía; test de completar frases, para la valoración de la personalidad del sujeto; técnica de los 10 deseos, para valorar la personalidad de un sujeto y simulación de situaciones.

Luego en el acto final de la entrevista se corrobora la información ya obtenida y se completa la caracterización de las personas seleccionadas como excelentes, analizando la relación entre el hombre y el puesto que está desempeñando. Se pueden utilizar otros métodos auxiliares como la observación directa y la investigación de antecedentes con los subordinados o superiores.

III.4.4. Definición de las competencias de los Puestos de Trabajo

Este paso se llevará a cabo por el equipo de competencias, que podría variar su composición en cuanto a los expertos según las especialidades que se estén analizando. Los asesores y el equipo de competencias, a partir de toda la información obtenida, depuran, agrupan y describen las competencias aplicando el método Delphi (Cuesta Santos, 2001), teniendo en cuenta qué competencias debe poseer cada individuo para desarrollar efectivamente las funciones, responsabilidades y autoridades del puesto de trabajo (FRA), se pasará entonces a la determinación de las competencias por puesto de trabajo, registrándose en las matrices de competencias de cada uno, para lo que es necesario seguir estos pasos:

III.4.4.1. Determinación del perfil por competencia del puesto de trabajo objeto de estudio.

Teniendo en cuenta las competencias de identidad, esenciales y técnicas obtenidas, los tipos de puestos de trabajo existentes y características se elaboran por el equipo de expertos el perfil de cargos por competencias de la organización objeto de estudio.

La estructura propuesta para la elaboración del perfil de cargo por Competencia de cada puesto de trabajo se establece según la norma ISO 9001: 2000 en su requisito 6.2.1...“El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.”... entendiendo como:

- Educación: aquellas características propias del individuo, físicas o que forman su carácter, necesarias para ocupar determinado puesto de trabajo (especificaciones

personales para el cargo como cortesía, comunicación, disciplina, compleción física, resistencia, apariencia física, imparcialidad, paciencia, discreción, confiabilidad, ecuanimidad, responsabilidad, etc).

- Formación: conocimientos adquiridos (educacionales y acumulativos) que debe poseer el individuo para desempeñar las funciones fundamentales de un determinado puesto de trabajo.
- Habilidades: conocimiento llevado a la práctica, facilidades para realizar los trabajos, nivel de destreza requerido para realizar sus funciones fundamentales.
- Experiencia: se refiere al tiempo trabajado en actividades afines al puesto de trabajo a que se aspira, conocimientos de actuación acumulativas necesarias, periodos de entrenamientos.

III.4.4.2. Determinación de las competencias.

Analizando toda la información anterior, los expertos, determinan las competencias que deben poseer los trabajadores para desarrollar cada cargo.

III.4.4.3. Determinación de la concordancia y eliminación de las competencias discordantes.

En este caso se les demanda a los expertos sobre su acuerdo con las competencias listadas, a partir de las respuestas se determina el nivel de concordancia a través de la expresión Cc (2.1); al final se confecciona una tabla con las competencias que hayan obtenido un valor por encima de 60 %, cuando se considera que es aceptable la concordancia.

III.4.4.4. Determinación del orden de importancia de las competencias definidas.

En este paso se requiere conocer el orden de importancia que tienen las competencias dentro del listado definido, tiene una gran relevancia para desarrollar procesos como el reclutamiento y la selección de personal, pues cada puesto requiere competencias determinadas que son clave para predecir el éxito en el desempeño de dicha actividad; de igual forma es esencial para establecer las prioridades de las acciones formativas y los indicadores de incentivos, etc.

Con este objetivo se le entregará a cada experto la tabla con el listado de competencias confeccionada por ellos, dándole valor 1 al de mayor importancia y así sucesivamente, después de recogida la información se elabora la tabla siguiente:

Tabla 2.3: Escala de puntuación de los Expertos (E).

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	Rj - $\sum Rj/N$	$(Rj - \sum Rj/N)^2$

Donde:

$$W = [\sum (Rj - \sum Rj/N)^2] / [1/12 \times K^2 \times (N^3 - N) - K \sum T] \quad (2.2)$$

N: Número de competencias.

K: Número de expertos.

T: Factor de corrección para cuando existen observaciones ligadas.

Para comprobar la concordancia entre especialistas se calcula el coeficiente **W** de Kendall. Si se obtiene un valor $W \geq 65\%$, se concluye que hay concordancia entre los expertos y se aceptan los valores obtenidos en la tabla anterior y es posible listar las competencias según el orden establecido por los expertos.

III.4.4.5. Descripción del perfil por competencia del puesto de trabajo objeto de estudio.

Para la confección del perfil de competencias del puesto de trabajo objeto de estudio se tienen en cuenta los siguientes parámetros:

- Denominación del cargo o puesto: nombre oficial del puesto de trabajo a describir.
- Departamento al cual pertenece: nombre del área o departamento al cual pertenece.
- Categoría ocupacional: según el calificador de cargo.
- Grupo escala: según el calificador de cargo.
- Misión del cargo o puesto: misión para la cual está diseñado el cargo o puesto.
- Competencias: principales competencias definidas del cargo o puesto de trabajo.
- Dimensiones: Funciones, responsabilidades y autoridades del cargo o puesto de trabajo.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:

- Formación necesaria: nivel escolar requerido.
- Experiencia previa: necesidad de conocimientos de la labor a realizar.
- Conocimientos específicos: necesidad de conocimientos exigidos para el cargo o puesto.
- Requisitos físicos: nivel de impedimento que pueda tener que no afecte la labor a

realizar.

- Requisitos de personalidad: condiciones de personalidad necesarias para el cargo o puesto.

Responsabilidades:

- Sobre los equipos y medios de trabajo: nivel de responsabilidades necesarias sobre los equipos y medios de trabajo.
- Sobre la calidad del servicio: nivel de responsabilidad de la producción o servicio que presta.
- Sobre la relación con los clientes: nivel de responsabilidad necesaria en la atención a los clientes.

Condiciones de trabajo:

- Esfuerzo físico y mental: nivel de esfuerzos físicos y mentales a los que pueda estar expuesto el trabajador.
- Ambiente físico: condiciones requeridas para el cargo o puesto de trabajo.
- Riesgos laborales: tipos de riesgos laborales que están presente en su labor.
- Régimen de trabajo: horario de trabajo por secciones (mañana y tarde).

Cultura organizacional

- Expectativas del comportamiento: comportamiento en el colectivo de trabajo.
- Clima organizacional: adaptabilidad del trabajador a la organización.

FASE IV. Revisión y adecuación de los procedimientos existentes de los procesos que se integrarán al enfoque de gestión por competencias.

Objetivo: revisar todo el sistema documental existente de la gestión de capital humano existente, priorizando fundamentalmente los procedimientos e instrucciones relacionados con los procesos de evaluación del desempeño y determinación de necesidades de capacitación para adaptarlos a los objetivos de la gestión por competencia.

En esta fase se deben realizar las siguientes etapas:

Etapas IV.1. Revisión y análisis del sistema documental existente.

En esta fase se reúne toda la información que existe actualmente en la entidad sobre el desarrollo de los procesos que intervienen en el estudio a realizar.

Los especialistas del área de capital humano revisan y analizan la documentación existente de los sistemas que conforman el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que serán integrados a través de las competencias.

Etapa IV.2. Adecuación de los procedimientos de los procesos que se integrarán al enfoque de Gestión por Competencias.

Se preparan o elaboran, según sea el caso, las guías metodológicas y los materiales de apoyo de los procesos para uso de la administración y de los técnicos y especialistas del área de capital humano.

Estas guías contendrán los procedimientos específicos para desarrollar los diferentes procesos, los registros que se utilizarán, técnicas y herramientas y otros elementos que intervienen y que forman el engranaje del sistema; se hará especial énfasis en los procedimientos de evaluación del desempeño y determinación de necesidades de capacitación, vinculando el perfil de cargo por competencias como herramienta para valorar los niveles de competencia de los trabajadores y determinar su necesidad de capacitación.

Etapa IV. 3. Entrenamiento.

Los supervisores, mandos intermedios y todos los dirigentes implicados en los diferentes procesos, además del personal del área de Capital Humano deberán ser entrenados en la utilización de los métodos y herramientas desarrolladas en la etapa anterior para obtener resultados más favorables en la implementación del sistema; dependiendo de los procesos que se vayan alineando al enfoque de competencia se programarán las acciones de entrenamiento con el personal seleccionado.

FASE V. Determinación de las necesidades de competencias y acciones para su desarrollo.

Objetivo: A partir de los perfiles de competencias determinados como modelos para cada puesto de trabajo se evalúa a cada trabajador y se construye el perfil real, determinándose la brecha o necesidades de competencia al comparar ambos perfiles (real e ideal).

Etapa V.1. Realización del proceso de evaluación del desempeño

Sobre la base del sistema de evaluación del desempeño revisado y propuesto se lleva a cabo este proceso por parte de los jefes inmediato superiores, que son los evaluadores; este proceso se realizará bajo la asesoría del personal del área de Capital Humano, haciendo énfasis en las conclusiones y recomendaciones referidas a la formación.

En esta etapa se evaluarán los niveles de competencia teniendo en cuenta los perfiles de cargo por competencia confeccionados para cada puesto de trabajo (ideal) con los niveles reales de cada trabajador; estos perfiles de cargo por competencias deberán

constantemente ser revisados para que se adapte a las posibles modificaciones de los puestos de trabajo.

La entidad debe proponer indicadores que permitan integrar la evaluación del desempeño con el perfil de competencias en función de conocer las brechas existentes en la capacitación y así definir estas necesidades que luego irán al plan de capacitación.

Etapa V.2. Determinación de las necesidades de competencias individuales

Al comparar el perfil real con el ideal a partir de los indicadores concebidos en el paso anterior se obtienen las brechas o necesidades de competencias, además se conocen las potencialidades de cada individuo para la promoción y superación dentro de la organización.

Para finalizar se realiza un resumen por cada trabajador y se le llenan los registros correspondientes².

Este proceso se realiza anualmente y formará parte del proceso de evaluación del desempeño del trabajador aportando como máximo 30 puntos al total sumado con los indicadores de desempeño definidos según las características de la entidad objeto de estudio.

Etapa V.3. Acciones para el desarrollo de competencias laborales.

Luego de determinar el desempeño del trabajador y su nivel de competencia mediante la evaluación anual del desempeño, el jefe inmediato superior, tendrá todos los argumentos posibles para proponer al área de Capital Humano las acciones necesarias para que desarrolle las competencias que no posee.

FASE VI. Análisis de los indicadores de competencia, evaluación, seguimiento, medición y certificación de los niveles de competencias.

Objetivo: Evaluar los resultados del proceso de implementación de la gestión por competencias.

Las etapas que se incluyen son las siguientes:

Etapa VI.1. Diseño de los indicadores para evaluar los resultados de la gestión por competencias.

Teniendo en cuenta el tipo de unidad u organización objeto de estudio se definirán un conjunto de indicadores para poder determinar el grado de implantación del proceso de gestión por competencia. Estos indicadores³ se dividen en 3 grupos.

² Modelo que elabora la entidad para certificar las competencias, en este caso no se hace ninguna propuesta.

³ Los indicadores que se explican en esta etapa fueron escogidos a partir de una experiencia obtenida en la Empresa de Acueducto del municipio Cacocum, que implementa hace varios años estos por indicaciones ministeriales y han alcanzado buenos

VI.1.1. Indicadores referidos a al hombre.

Indicadores que permiten medir los resultados obtenidos por el personal de la entidad en cuanto a los niveles de competencia, el desarrollo profesional, la autorrealización y el compromiso con la organización.

a) **Nivel de competencias (NC).**

Objetivo: mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para la posición que ocupa, según los perfiles de competencia, así como el nivel de competencias que se alcanza en el área.

$$NC (\%) = \frac{\sum R/(P/s MC)}{Ttb} \times 100 \quad (2.3)$$

Donde:

R: valor total de las competencias reales del trabajador.

P/s MC: total de competencias del cargo.

Ttb: total de trabajadores evaluados.

Niveles de referencia: el indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Deficiente (D): menos del 60%

Regular (R): del 60 al 70 %

Satisfactorio (S): del 70 al 89,9%

Destacado (E): mayor o igual al 90%.

Periodicidad y responsabilidad: se determina anualmente en el primer mes del año con los datos arrojados; para medir las competencias del trabajador, grupo o área el responsable de calcularlo será el jefe de la misma, bajo la asesoría del representante del área de capital humano.

El representante de ésta área determinará el indicador a nivel de cada dirección o área según corresponda y emitirá los resultados según registro establecido en la revisión del procedimiento. En el análisis se determinará el nivel de competencias (NC) de las siguientes formas:

- % del Personal con necesidad de educación = 100-NC Educación.
- % del Personal con necesidad de formación = 100-NC Formación.
- % del Personal con necesidad de adquirir habilidades = 100-NC Habilidades.
- % de personal con falta de experiencia = 100-NC Experiencia.
- NC por área.

resultados en su aplicación, por sus características pueden ser adecuados a cualquier organización.

b) Índice de desarrollo y/o adquisición de competencias (IDAC).

Objetivo: mostrar el grado en que se han desarrollado las competencias en todos los niveles y/o se han adquirido otras nuevas con respecto a los perfiles aprobados.

$$\text{IDAC (\%)} = \frac{(\text{NC2} - \text{NC1})}{\text{NC1}} \times 100 \quad (2.4)$$

Donde:

NC1: nivel de competencias reales al inicio del período (ciclo anterior).

NC2: nivel de competencias reales al final del período (ciclo evaluado).

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: a partir de los resultados obtenidos entre varias etapas (ciclo anterior y evaluado) de evaluación del desempeño y los niveles de competencia arrojados.

Nivel de referencia: este indicador debe tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los niveles de referencia del inciso anterior.

Periodicidad y responsabilidad: se determina anualmente a todos los niveles, el responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del área de recursos humanos.

Se debe analizar en detalles al igual que el indicador a).

c) Índice de rotación o fluctuación de la fuerza de trabajo (IRF).

Objetivo: expresa siempre un índice porcentual que define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número promedio de trabajadores en el área y en el período evaluado; muestra el grado de motivación (querer hacer como elemento de competencia) y compromiso de los trabajadores con la empresa.

$$\text{IRF (\%)} = \frac{\text{Total de bajas y altas}}{2 (\text{Plantilla})} \quad (2.5)$$

2 (Plantilla)

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: para la obtención de la información se utiliza la revisión de la información estadística del área objeto de estudio.

Nivel de referencia: para este indicador también tomarán valores entre 0 y 100% y mientras menor porcentaje de rotación o fluctuación se contará entonces con un personal más competente y comprometido con la organización.

Periodicidad y responsabilidad: al concluir cada período (un año) se calcula el indicador por el responsable del área de Capital Humano.

VI.1.2. Indicadores referidos al cliente externo.

Indicadores que permiten medir como la gestión de capital humano basada en

competencias permite lograr resultados superiores y aumenta la calidad del servicio, se satisfacen las necesidades y expectativas del cliente externo.

d) Nivel de Satisfacción del Cliente Externo (NSCE).

$$NSCE = \sum (We \times VAe) \quad (2.6)$$

Donde:

We: peso del atributo esencial.

VAe: valoración del atributo esencial.

Objetivo: determinar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido, valorando la incidencia de las competencias.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se determina mediante la aplicación del procedimiento para medir satisfacción del cliente externo según la expresión 2.6.

Niveles de referencia: este indicador puede tomar valores entre 0 y 100%, se definen los niveles de referencia acorde al estado en cada ciclo, valorándose como positivo un incremento con respecto al punto de partida, en correspondencia con el estado deseado definido.

Periodicidad y responsabilidad: se analiza de forma anual por la dirección.

VI.1.3. Indicadores referidos a la organización.

Indicadores que permiten medir como impacta la adopción del nuevo sistema de gestión basado en competencias a los resultados económicos de la organización, cómo puede ser el incremento de la productividad para el cumplimiento de su meta.

e) Cumplimiento del plan de capacitación en acciones de capacitación. (CPCAC).

Objetivo: determinar el cumplimiento de las acciones planificadas para el desarrollo de las competencias en la formación de los trabajadores.

$$CPCAC (\%) = (Acr / ACp) \times 100 \quad (2.7)$$

Donde:

ACr: cantidad de acciones de capacitación realizadas en el periodo.

ACp: cantidad de acciones de capacitación planificadas para el periodo.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: a partir de la evaluación del desempeño individual realizada al finalizar cada periodo.

Niveles de referencia: este indicador puede tomar valores entre 0 y 100%, mientras

mayor sea se obtendrán mejores resultados en la formación de los trabajadores.
Periodicidad y responsabilidad: se analiza al finalizar cada periodo evaluativo.

f) Cumplimiento del Plan de Participantes en las en Acciones de Capacitación (CPP).

$$CPP (\%) = (TPr / TPp) \times 100 \quad (2.8)$$

Donde:

TPr: total de participantes que recibieron acciones de capacitación en el periodo.

TPp: total de participantes planificados para recibir las acciones en el periodo.

Este indicador se analizará igual que el anterior.

g) Correlación de competencias (CA).

Objetivo: evaluar el impacto que produce el comportamiento del nivel de competencias en el valor de la productividad del trabajo, como nuevo enfoque en los resultados económico - productivos de la organización.

$$CA = (PT 2 - PT 1) / (NC1 - NC2) \quad (2.9)$$

Donde:

PT1: Productividad calculada al inicio del periodo

PT2: Productividad calculada al final del periodo

NC1: Nivel de competencia calculado al inicio del periodo

NC2: Nivel de competencia calculado al final del periodo

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se obtiene la información a partir de los métodos de cálculo de la productividad del área y el cálculo del indicador del nivel de competencias del área.

Niveles de referencia: el resultado de este indicador debe ser mayor que 1, analizando el valor porcentual en que se incrementa la efectividad del servicio o producto brindado, ante un incremento del nivel de competencias de los miembros de la organización.

Periodicidad y responsabilidad: se calcula anualmente por el representante del área de capital humano a partir de la información del cálculo de la productividad del área y los niveles de competencia calculados.

Etapa VI.2. Análisis y evaluación de los indicadores.

Después de calculados los indicadores se realiza la evaluación general de los resultados obtenidos en cada uno, por cada grupo y de manera global, tomando como referencia los niveles predeterminados como son: Destacado, Satisfactorio, Regular y Deficiente.

Etapa VI.3. Seguimiento y medición de la efectividad del proceso de implementación.

Esta etapa formará cierra el ciclo del proceso de gestión por competencia y permite que el proceso analizado se asuma con un enfoque de mejora continua, definiendo las nuevas competencias que serán necesarias para el éxito del sistema.

En este punto se evaluarán sistemáticamente los resultados arrojados por cada indicador en periodos definidos, se sugiere como periodo ideal 1 año ya que no se verá un avance significativo en periodos de tiempo menores, además se podrá evaluar la efectividad del proceso de capacitación; no obstante es conveniente establecer revisiones periódicas que ayuden a determinar los factores de evolución que implicarían posibles cambios en los modelos actuales, ya sean tecnológicos, políticos o sociales; por otro lado la clasificación de los cargos debe realizarse también de forma periódica, ya que los factores de evolución pueden hacer que estos previsiblemente desaparezcan por no ser necesarios, se transformen, permanezcan igual o emerjan como nuevos.

2.3 Conclusiones parciales.

1. El procedimiento diseñado para implementar la gestión por competencias en la Dirección Provincial de Planificación Física de Holguín, esta estructurada en fases y etapas que permiten su puesta en práctica de manera eficaz.
2. A partir de consultas bibliográficas y de experiencias obtenidas de otras entidades se lograron proponer herramientas que permitieron lograr la información requerida para la elaboración del procedimiento.
3. El procedimiento le permite a la entidad sentar las bases para alinear las competencias laborales a sus elementos estratégicos, logrando que los objetivos y metas propuestas se correspondan con los resultados esperados y así mejorar los procesos del área de capital humano de manera que pueda implementar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, insertando un nuevo enfoque de competencias.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PLANIFICACIÓN FÍSICA HOLGUÍN.

3.1 Introducción

La implementación del procedimiento en la Dirección Provincial de Planificación Física de Holguín, permitió perfeccionar y validar el conjunto de técnicas y herramientas que conforman cada una de las fases y etapas que integran el mismo, con todo lo cual se pretende demostrar la hipótesis formulada en esta investigación, teniendo en cuenta el problema enfocado en la introducción de este trabajo y el objetivo previsto en la investigación.

3.2 Implementación parcial del procedimiento propuesto en la entidad objeto de estudio.

El procedimiento se implementa de manera parcial al proceso de y se llega hasta el puesto de trabajo **Técnico de Ordenamiento Territorial y Urbano**, que es uno de los puestos que contribuyen al logro de los objetivos estratégico de la entidad.

FASE I: Involucramiento del personal

Etapas I.1 Creación del equipo de competencias

El equipo de competencias quedará conformado por el director, los vicedirectores de las diferentes áreas, el especialista en gestión de capital humano y expertos en la materia en dependencia de los cargos en cuestión que se vayan a analizar en cada caso.

Etapas I.2 Comprometimiento y capacitación

En esta etapa se reúne a todo el personal involucrado de la organización y se les explica la importancia de implementar el nuevo enfoque de gestión por competencias, quedando comprometidos a lograr resultados satisfactorios; además se imparten seminarios en cuanto a las técnicas a usar en la determinación de las competencias (recopilación de información, técnicas de trabajo en grupo) a todos los miembros del equipo de competencias, participando 12 compañeros para un 100%.

FASE II. Caracterización de la entidad objeto de estudio, su Sistema de Gestión de Capital Humano y la vinculación con el enfoque de gestión por competencias.

En esta fase se recopiló toda la información para conocer con mayor exactitud la organización objeto de estudio.

Etapas II.1. Breve caracterización de entidad.

La Dirección Provincial de Planificación Física de Holguín, perteneciente al Instituto de

Planificación Física (IPF), radica en la calle Mártires entre Martí y Frexes y cuenta con la siguiente estructura orgánica: (**Anexo 3**).

- Dirección
- Vice-Dirección
- Vice-Dirección
- Vice-Dirección
- Departamento Planeamiento Provincial
- Departamento Planeamiento Municipal
- Departamento Planeamiento Turístico
- Departamento de Desarrollo
- Departamento de Localización de Inversiones y Control del Territorio
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Servicios Generales

El área de capital humano se incluye dentro del Departamento de Servicios Generales.

Etapas II.2 Análisis de la entidad objeto de estudio

La Dirección Provincial de Planificación Física de Holguín tiene definido como objeto social: dirigir, regular y controlar el uso del suelo en cada territorio; para ello cuenta con una plantilla cubierta por 356 trabajadores, de los cuales un 63 % son mujeres (**Anexo 4**). En cuanto al nivel profesional en este colectivo 110 son graduados del nivel superior para un 30,9 % y 80 de nivel medio en diversas especialidades que representan un 22,5%, considerándose un nivel aceptable para desempeñar las funciones de la organización, en total el 53,5 % tienen entre nivel medio y nivel superior (**Anexo 5**). La edad promedio es de 30 años, por lo que es un colectivo con posibilidades de desarrollar sus capacidades.

La entidad ya cuenta con los elementos estratégicos definidos en su manual de organización.

Misión:

Tener el liderazgo efectivo mediante la dirección, regulación y control del ordenamiento territorial y urbano para el desarrollo armónico y proporcional de la provincia.

Visión:

Ser la organización estatal rectora en el ordenamiento y el urbanismo, con un desempeño eficiente e integrador, reconocida por el gobierno y la sociedad.

Objetivos estratégicos

1. Realizar estudio de asentamientos poblacionales.
2. Realizar estudio de macro y microlocalizaciones de inversiones.
3. Realizar estudio de factibilidad territorial.
4. Planeamiento y proyectos de polos turísticos.
5. Proyecto de zonas agropecuarias.
6. Realización de estudios ramales territoriales (turismo, industria, agricultura, transporte e infraestructura).
7. Realización de proyecto de desarrollo regional.
8. Planeamiento de municipios.
9. Estudios urbanos (esquema de desarrollo de ciudades, proyectos urbanísticos y de zonas, etc.)

Clientes

Los principales clientes de la organización lo constituyen las entidades estatales de todos los municipios de la provincia.

Etapa II.3 Caracterización del Sistema de Gestión de Capital Humano.

Para el desarrollo de esta etapa se utilizó el manual de gestión de capital humano de la entidad, donde se pudo obtener toda la información requerida, este se encontraba actualizado en el momento de la investigación.

Se puede apreciar que la dirección de la entidad tiene gran interés por el desarrollo de las competencias laborales y mejorar el funcionamiento del área de capital humano, su objetivo general es: implementar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano enfocado al logro del incremento de los niveles de competencia de los trabajadores, el mejoramiento de la disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral, aplicando una efectiva organización del trabajo y conjuntamente con el mejoramiento de las condiciones de trabajo, posibilitar el incremento en la motivación y desempeño de los trabajadores.

MISIÓN

El área de Capital Humano de la Dirección Provincial de Planificación Física Holguín es un área funcional cuya misión es planificar, organizar, implementar y controlar políticas; con el fin de perfeccionar continuamente el Sistema de Gestión de Capital Humano, cumpliendo los lineamientos de las partes interesadas, propiciando la mejora continua.

VISIÓN

Elevar y fortalecer la satisfacción del cliente interno (trabajadores), su motivación,

productividad y competencia laboral como base para el perfeccionamiento constante de los resultados de nuestra organización.

Son metas de esta actividad:

1. Mantenernos a la vanguardia en la implantación y mejoramiento del SGI.
2. Contar con un eficiente sistema de gestión por competencia.
3. Incremento de la productividad, motivación, disciplina laboral y condiciones de trabajo.
4. Fuerte protagonismo de los especialistas de capital humano mediante la organización efectiva del trabajo.

En el sistema de gestión de capital humano de la entidad objeto de estudio se identifican 5 procesos fundamentales:

1. Organización del Trabajo y los Salarios.
2. Relaciones Laborales.
3. Selección del Personal.
4. Evaluación del Desempeño.
5. Formación y Desarrollo.

En la **Política** a seguir (**Anexo 6**) están representados todos los procesos, haciendo especial énfasis en el desarrollo de los niveles de competencias de los trabajadores, asegurando el cumplimiento con las legislaciones aplicables, procedimientos y otros requisitos legales relacionados con el Sistema de Gestión de Capital Humano.

Esta política se ha comunicado a todo el personal implicado con el propósito de que se conozcan cada una las obligaciones y responsabilidades individuales respecto al logro de una óptima gestión, además se revisa y actualiza periódicamente para asegurar que siga siendo pertinente y apropiada para la organización.

Etapas II.4 Cultura organizacional. Su enfoque hacia el desarrollo de las competencias.

Mediante la aplicación de entrevistas abiertas, observaciones directas y análisis del comportamiento, se pudo comprobar que existe un 85 % de motivación por el desarrollo de las competencias laborales por parte de los directivos y los trabajadores, aunque no se muestra mucho conocimiento de este concepto pese a que se ha tratado en cursos generales desarrollado lo que requiere mayor énfasis en la capacitación. Además, la organización esta encaminada hacia el desarrollo que exige el entorno, al implementar un Sistema de Gestión Integrado que le permita mejorar su desempeño.

FASE III: Determinación de las competencias.

Para la determinación de las competencias se siguieron las clasificaciones antes mencionadas según la estructura de la empresa: competencias de identidad, esenciales, técnicas y de los puestos de trabajo. Las mismas quedaron definidas de la siguiente forma:

Etapas III.1 Determinación de las competencias de identidad.

Estas competencias fueron determinadas por un grupo de expertos constituido por los miembros de la dirección del centro, teniendo como base el análisis de los elementos estratégicos y comprobando la alineación de estos con las competencias, se utilizaron directamente 7 expertos, atendiendo a que el grado de preparación con el que cuenta el personal de la entidad en la materia es muy pobre y solo estos que es el mínimo permisible cumplían los requisitos, los cuales fueron seleccionados a partir de conversatorio con los jefes de área, estos expertos se utilizaron para identificar tanto las competencias de identidad, de los procesos como del puesto seleccionado.

III. 1. 1. Definición del propósito fundamental.

A través del trabajo del equipo de competencias, teniendo en cuenta los elementos estratégicos, comenzó el análisis funcional, siguiendo el proceso gradual de ramificaciones sucesivas de las funciones y partiendo de la razón de ser de la organización se llegó al 100 % de consenso, definiéndose el propósito fundamental como sigue:

Controlar y supervisar el funcionamiento de un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de sus clientes, detectando los focos de problemas como instrumento de perfeccionamiento constante de la organización.

III. 1. 2. Identificación de las competencias de identidad.

Para la identificación de estas competencias se utilizó el método de la tormenta de ideas con un 100 % de participantes del equipo de competencias, atendiendo al propósito fundamental. Finalmente se formularon y aprobaron, por la totalidad de los miembros del equipo, las competencias de identidad que más se ajustan a la organización objeto de estudio.

Que son:

- Capacidad para la satisfacción a los clientes con elevada profesionalidad esmero y cortesía.
- Capacidad para ofrecer soluciones rápidas y eficaces.

Etapas III.2 Determinación de las competencias esenciales.

Teniendo en cuenta las competencias de identidad se definieron las competencias que

deberán poseer todos los miembros de la organización para cumplir con su razón de ser y los objetivos propuestos. A partir del método Delphi, los expertos listaron las competencias, luego erradicando repeticiones se redujo el listado y se calculó la concordancia de los expertos en una segunda ronda, obteniéndose los resultados que se muestran en el **Anexo 7**, las competencias que resultaron con concordancia mayor o igual que 60% se consideraron imprescindibles para cualquier trabajador de la organización. Seguidamente se muestran las competencias esenciales determinadas:

- Capacidad para el trabajo en equipo
- Capacidad para la solución de problemas
- Enfoque a la calidad
- Capacidad de cooperación en función de la prestación de servicios
- Habilidad para la comunicación fluida
- Comprometimiento con la organización

No se explican sus dimensiones porque son competencias que a simple vista dejan claro cómo debe ser el hombre.

Etapas III.3 Determinación de las competencias técnicas.

A partir de las competencias esenciales de la entidad, del análisis estratégico y los estudios de procesos correspondientes a las áreas a analizar los expertos se reúnen para definir las competencias técnicas de cada una.

Etapas III.4 Determinación de las competencias de los puestos de trabajo.

Estas competencias fueron determinadas por los expertos, que en este caso son los especialistas principales de cada área y trabajadores con mucha experiencia en el cargo, teniendo en cuenta toda la información recopilada.

Para la determinación de las competencias se tomó como muestra el puesto de trabajo de Técnico en Ordenamiento Territorial y Urbano.

III.4.1 Revisión de la estructura funcional del puesto de trabajo del Técnico de Ordenamiento Territorial y Urbano.

Se analizó el puesto de trabajo, observándose que se encuentran definidas las funciones que se deben desarrollar y que la estructura funcional de la organización está actualizada.

III.4.2 Adecuación de las funciones, responsabilidades y autoridad del puesto de trabajo seleccionado.

Teniendo en cuenta la descripción y especificaciones del cargo, el calificador de cargo

y el análisis de los estudios de procesos ya existentes en la entidad, los expertos obtuvieron las funciones, responsabilidades y autoridades del puesto de trabajo. En el **Anexo 8** se muestran las funciones y responsabilidades asignadas al Técnico en Ordenamiento Territorial y Urbano.

III.4.3 Definición de las competencias del puesto de trabajo.

El equipo de expertos se reúne para definir las competencias del puesto de trabajo. Contando con la información recopilada, estos depuraron, agruparon y definieron cada una de las competencias. **Anexo 9.**

III.4.3.1 Determinación del perfil de cargo del puesto de trabajo seleccionado.

A partir de las competencias de identidad, esenciales y técnicas obtenidas, los expertos, elaboraron el perfil de cargo del puesto de trabajo, teniendo en cuenta sus características.

III.4.3.2 Determinación de las competencias

Los expertos, tomando como fuente el perfil de cargo, las funciones, responsabilidades y autoridades de cada puesto de trabajo y toda la información anteriormente recopilada seleccionaron las competencias requeridas para ocupar el puesto de trabajo seleccionado para el estudio. **Anexo 9.**

III.4.4.3 Determinación de la concordancia y eliminación de las competencias discordantes.

Se calculó la concordancia de los expertos con las competencias determinadas anteriormente, quedando elaborado el perfil de cargo con las competencias que obtuvieron concordancia mayor que 60%. **Anexo 10.**

III.4.4.4 Determinación del orden de importancia de las competencias definidas.

Después de haber determinado las competencias, se les entregó a los expertos el listado para definir el orden de prioridad de las mismas, concediendo valor 1 a la de mayor importancia. Se comprobó en cada caso la concordancia calculando el coeficiente W de Kendall, arrojando un valor de 0.799, superior al 0.65 planificado. En el **Anexo 8** se muestra el resultado para el puesto de trabajo tomado como ejemplo.

III.4.4.5 Descripción del perfil por competencia del puesto de trabajo objeto de estudio.

Como resultado final se elaboró el perfil de cargo por competencias del puesto de trabajo del Técnico en Ordenamiento territorial y Urbano. **Anexo 11.**

FASE IV: Revisión y adecuación de los procedimientos de los procesos que se integrarán al enfoque de gestión por competencias.

En esta fase se revisó y adecuó el procedimiento del proceso de evaluación del desempeño, los demás procesos no se tomaron en cuenta en este caso, en la medida que se vayan analizando se irán incorporando a este nuevo enfoque.

Etapa IV.1 Revisión y análisis del sistema documental existente de los procesos.

En esta etapa solo se analizó el procedimiento para la evaluación del desempeño existente, observándose los siguientes resultados:

La evaluación del desempeño se realiza mensual y anual.

La evaluación mensual se realiza con el objetivo de posibilitar el cálculo del coeficiente de participación laboral (CPL) de cada trabajador, para que sea utilizado en el cálculo del sistema de pago, sirviendo como referencia para la evaluación parcial y anual del trabajador.

Los indicadores que se tienen en cuenta para evaluar el desempeño de los trabajadores son los siguientes:

- Cumplimiento de las tareas y objetivos del Trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Conocimiento y actitud ante el trabajo.
- Relaciones humanas.
- Disciplina laboral y tecnológica.
- Creatividad y solución de problemas.

Al analizar este proceso se puede comprobar que existe integración entre la evaluación que se realiza mensual y la anual, pero para hacer la valoración de los resultados del hombre, no se hacen corresponder los indicadores con las competencias de los puestos de trabajo, en la entidad no se cuenta con un sistema de indicadores que midan competencias.

En la evaluación anual tampoco se tienen en cuenta las competencias para determinar la idoneidad de los trabajadores y los niveles de competencias de cada área, así como las necesidades de capacitación de los trabajadores.

Etapa IV.2 Adecuación de los procedimientos de los procesos que se integrarán al enfoque de gestión por competencias

Teniendo en cuenta el análisis anterior se propone que se realicen las adecuaciones correspondientes para realizar la evaluación del desempeño basado en el enfoque de las competencias laborales, atendiendo a que la entidad no cuenta con un sistema de indicadores que mida competencias.

En este sistema de indicadores que se proponga para la evaluación del desempeño mensual se tendrán en cuenta las competencias laborales, conocimiento y actitud ante el trabajo, y permitirá comprobar si el trabajador tiene los niveles de competencias requeridos para su puesto de trabajo, así mismo se procederá para la evaluación anual. En fin para cumplir con las etapas IV.2 y IV.3 es necesario que la entidad elabore guías metodológicas para el desarrollo de los diferentes procesos que se integrarán a la gestión por competencias.

FASE V: Determinación de las necesidades de competencias y acciones para su desarrollo.

Para llevar a cabo esta fase se requiere que la entidad implemente la Etapa IV.2. En el **Anexo 12**, se realiza un perfil gráfico de algunas brechas entre el nivel de competencia actual y el deseado de un puesto de trabajo dado, para que se entienda como se puede representar las necesidades de competencias de un trabajador o de una organización según los datos con que se cuente. Cuesta, 2005

FASE VI: Análisis de los indicadores de competencia. Evaluación, seguimiento, medición y certificación de los niveles de competencias.

Una vez que implementado el procedimiento en todos los cargos y transcurrido un año se podrán calcular los indicadores propuestos para esta fase.

3.3 Conclusiones parciales

La evaluación de la factibilidad de la implementación del proceso de gestión por competencia no puede realizarse a corto plazo, ya que no es fácil de cuantificar, pero posee indiscutiblemente un valor económico a mediano y largo plazo que se manifiesta fundamentalmente en el incremento de la productividad de trabajo y por ende de las ganancias de la entidad ya que a mayor competencia de los trabajadores mejor desempeño y por ende mayor resultado.

Socialmente se logra mayor motivación hacia el trabajo e incrementos de los niveles de satisfacción de los clientes externos al cubrir más sus expectativas creadas. La aplicación del procedimiento propuesto permitirá obtener los siguientes beneficios:

- Alinear la gestión de los capital humano a los elementos estratégicos de la organización, aumentando su capacidad de respuesta a las nuevas exigencias del entorno.
- El mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores, al formarlos en las necesidades de competencia detectadas, incidiendo en su desarrollo profesional y por tanto en los resultados de la entidad.

- El mejoramiento de los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano teniendo en cuenta la información que brindan las competencias laborales.
- Identificar las competencias a los diferentes niveles, comenzando por las de identidad, las esenciales, de cada área y las de los puestos de trabajo.
- Utilizar esta investigación como parte de la implementación de un Sistema de Gestión Integrado en la entidad.

VALORACIÓN ECONÓMICO-SOCIAL

El trabajo posee valor económico y social ya que cualquier medida o solución que se aporte y esté relacionada con la mejor y mayor utilización de los Recursos Humanos tiene implícitas con su aplicación resultados de carácter económico y de tipo social pues estas medidas se encaminan a lograr una mayor satisfacción en el trabajo. Por todo esto se obtienen como principales resultados del estudio que reflejan su significación económica y social los siguientes:

1. Propuesta de procedimiento para implementar la gestión de competencias, lo que debe repercutir en los siguientes resultados:
 - Mejoramiento de los procesos que se integran en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión Ambiental, Control Interno y Sistema de Gestión Empresarial.
 - Mejora del nivel de motivación de todos los integrantes del colectivo.
2. Mayor nivel de participación de todos los integrantes de la organización en las actividades relacionadas con el hombre, pues las herramientas empleadas así lo requieren.
3. Se agiliza la detección de problemas y la toma de decisiones.
4. En el orden social, su principal aporte está dado por la posibilidad que brinda de alcanzar altos niveles de pertinencia y excelencia lo que proporciona una mayor capacidad para responder a las exigencias del mundo actual, además una mejor calidad y niveles de competencia, todo esto encaminado a satisfacer las necesidades de la sociedad.

CONCLUSIONES

1. El estudio desarrollado en la Dirección Provincial de Planificación Física de Holguín permitió conocer que no se utiliza la gestión por competencias en la entidad y esto dificulta la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y de Gestión Empresarial, lo que evidencia el problema científico de la investigación.
2. A partir del análisis realizado se concluye que la implementación de la gestión por competencias en la entidad es una necesidad real.
3. Para lograr una efectiva implementación de la gestión por competencias la entidad requiere de un procedimiento documentado que guíe este proceso, lo cual da factibilidad a la investigación.
4. El procedimiento propuesto para implementar la gestión por competencias está fundamentado en las normas NC 3000: 2007, y se estructura en fases y etapas por las que debe transitar la entidad para integrar los procesos selección de personal, evaluación del desempeño, compensación y formación y desarrollo, alineándose así la gestión del capital humano a los elementos estratégicos de la organización.

RECOMENDACIONES

1. Elaborar las guías metodológicas para el desarrollo de los diferentes procesos para poder cumplir con las etapas IV.2 y IV.3 del procedimiento propuesto, que consisten en una evaluación de las competencias que posee el trabajador para definir a partir de ahí sus necesidades de capacitación.
2. Proponer indicadores que permitan integrar tanto el proceso de evaluación del desempeño como el resto de los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano al proceso de gestión por competencias.
3. Una vez que el procedimiento se implemente en todos los cargos y transcurrido un año se podrán calcular los indicadores establecidos en la FASE VI (análisis de los indicadores de competencia, evaluación, seguimiento, medición y certificación de los niveles de competencia), para evaluar la importancia y la validez práctica de la investigación.
4. Realizar evaluaciones periódicas, a través de los indicadores propuestos, para medir el impacto generado por la gestión por competencias y lograr la mejora continua de los procesos de la organización.
5. Automatizar el proceso de gestión por competencia con el fin de obtener los datos necesarios con mayor rapidez, para lograr agilidad en el desarrollo del proceso.
6. Los perfiles de competencia deberán ser utilizados como herramienta para llevar a cabo los sistemas de reclutamiento, selección e integración del personal.
7. Elaborar un expediente de competencia por cada trabajador con el fin de obtener una memoria histórica de su desempeño que pueda constituir una base de datos para posibles ascensos o desarrollo de los trabajadores con potencialidades.

BIBLIOGRAFÍA

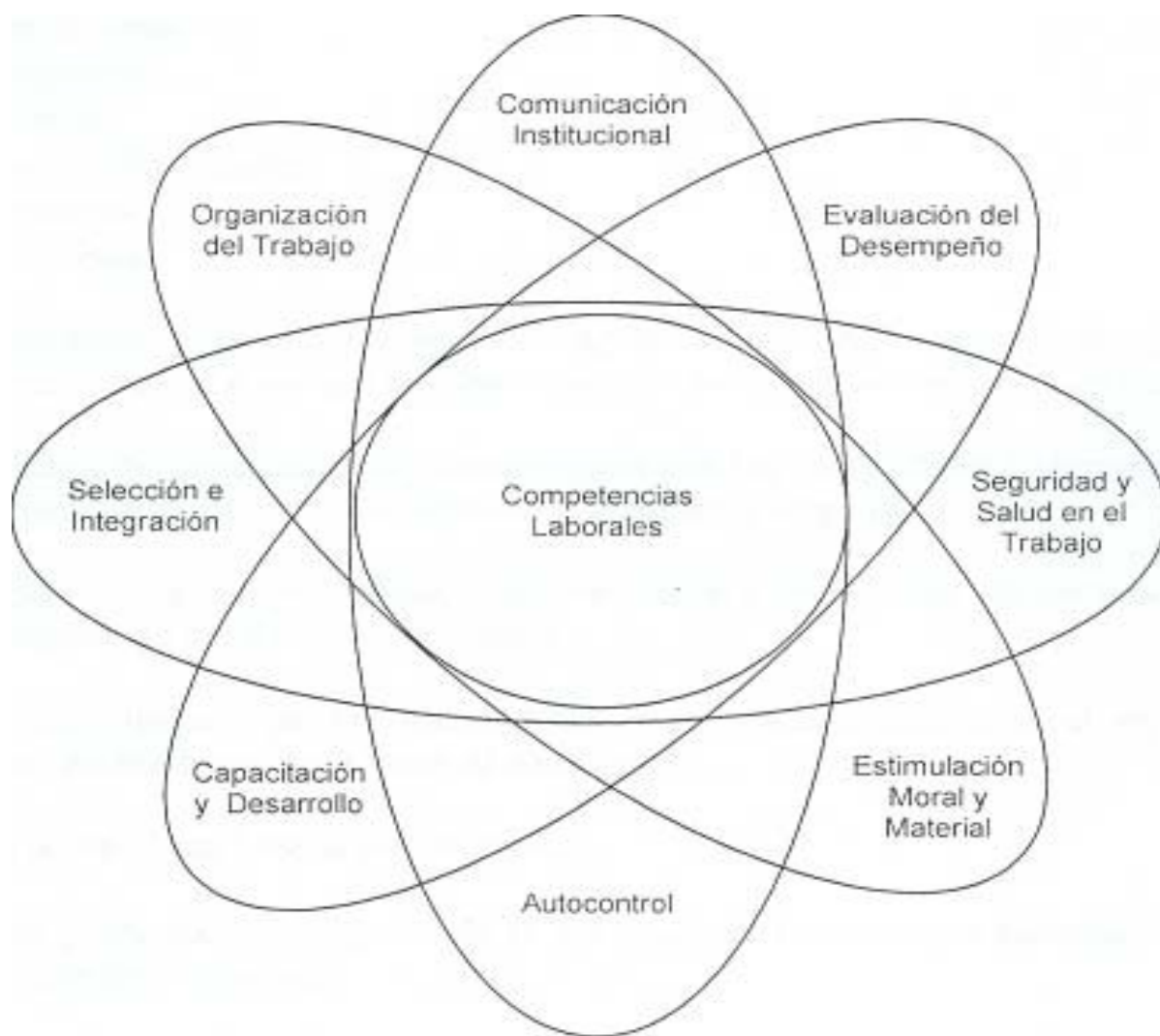
1. Angulo González, Daniel C. (2002). Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa. En: <http://www.monografías.com>.
2. Artidiello Delgado; Conrado Barreras, 2007: Competencias: un nuevo reto (I). [http://www. Monografías.com](http://www.Monografías.com)
3. Beer, Michael et al. (1989). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio del Trabajo. España.
4. Besseyre des Horts, Charles-Henry, 1990. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid: Ed. Deusto, 1990.
5. Boyatzis, Richard (1982). The Competent Manager. John Wiley & Sons.
6. Cuesta Santos, Armando; R. Martínez. Aplicación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH). Acción de la ergonomía participativa y diseño de las actividades claves de la GRH. Ponencia al Forum de Ciencia y Técnica del ISPJAE. La Habana, 1995.
7. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de los Recursos Humanos. ISPJAE: Ciudad Habana, 1997.
8. Cuesta Santos, Armando. Gestión por Competencias. ISPJAE: 2000. Digital 67 pp.
9. Del Pino Martínez, Agustín (1997). Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas? En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. España. 445 pp.
10. Ducci, M. (1997): El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo. webmaster@cinterfor.org.uy: Consultado Marzo 2012.
11. Fernández I. & Baeza R. (2001). Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas. <http://www.Gestión por Competencias>, un Desafío y una Necesidad: Consultado Abril 2012.
12. Figueredo Ruiz, C.; Puig, E.; Mulet, M. (1997). Planeación de la Formación de los Recursos Humanos en la Villa El Bosque. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 83 pp.
13. Gallego Franco, Mery (2002). Gestión humana basada en competencias. Procesos de gestión humana basados en competencias.
14. Lage Dávila, Carlos (2000). Reunión de Directores de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros,

Junio/2000. La Habana, Cuba.

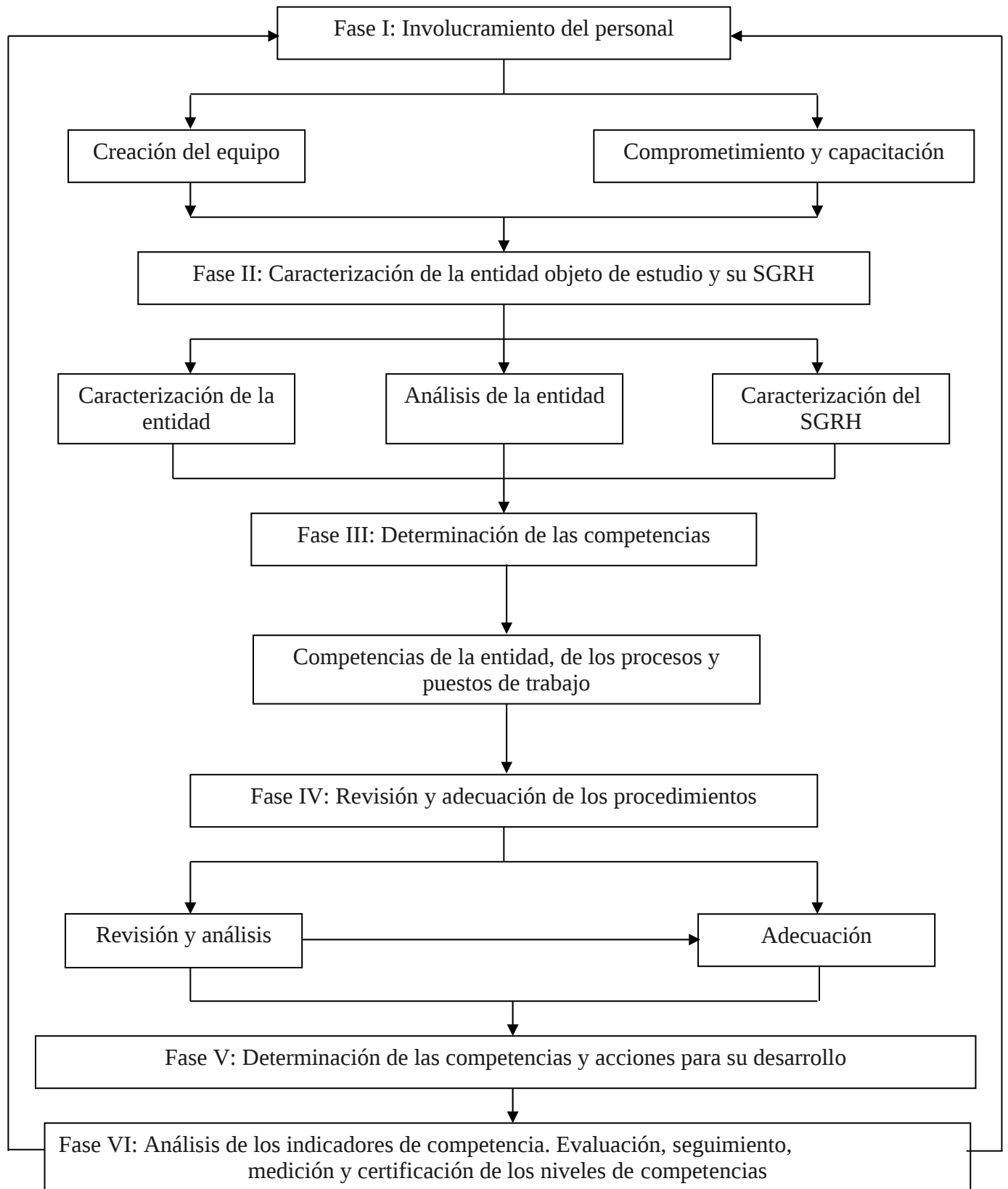
15. LévyLeboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000. España.
16. Marrero Fornaris, Clara. E (2002). Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 100 pp.
17. MTSS (1999). Resolución 21 de 1999. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana, Cuba.
18. MTSS (2001). Proyecto de Metodología para la Determinación y Normalización de las Competencias Laborales. Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS. Ciudad de La Habana, Cuba. 18 pp.
19. MTSS (2001a). Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales. Cuaderno II. Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS. Ciudad de La Habana, Cuba. 16. pp.
20. NC ISO 9000: 2001. Sistemas de gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
21. NC ISO 9001: 2001. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
22. NC 18001: 2005. Seguridad y salud en el trabajo – Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
23. NC 3000:2007 “ Sistema de Gestión Integrada de capital humano. Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
24. NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
25. POLFORM/OIT, CONOCER (1998): Serie Herramientas para la transformación. Ed. Cinterfor/OIT.
26. Sánchez Rodríguez, Alexander (2002). Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los recursos humanos en el Salón 1720. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Holguín. 96 pp

27. Sánchez Rodríguez, Alexander (2007). Tecnología para la Gestión del Desarrollo de Competencias Laborales. Aplicaciones en Entidades de Servicios y Asistencia Tecnológica de Holguín. Apuntes para Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. 84 pp.
28. Velando, M. (1997): "La función de recursos humanos en la empresa", en: Confederación Provincial de Empresarios de Pontevedra, La Pequeña y Mediana Empresa Promoción y Gestión, Vigo
29. Velando Rodríguez, María Elena (1999). Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Vigo, España
30. Wood, R. and T. Payne (1998): Competency based recruitment and selection, Ed. Wiley, USA, 194 pp.
31. Zayas Agüero, Pedro (2002). Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. Cuba. 136 pp.

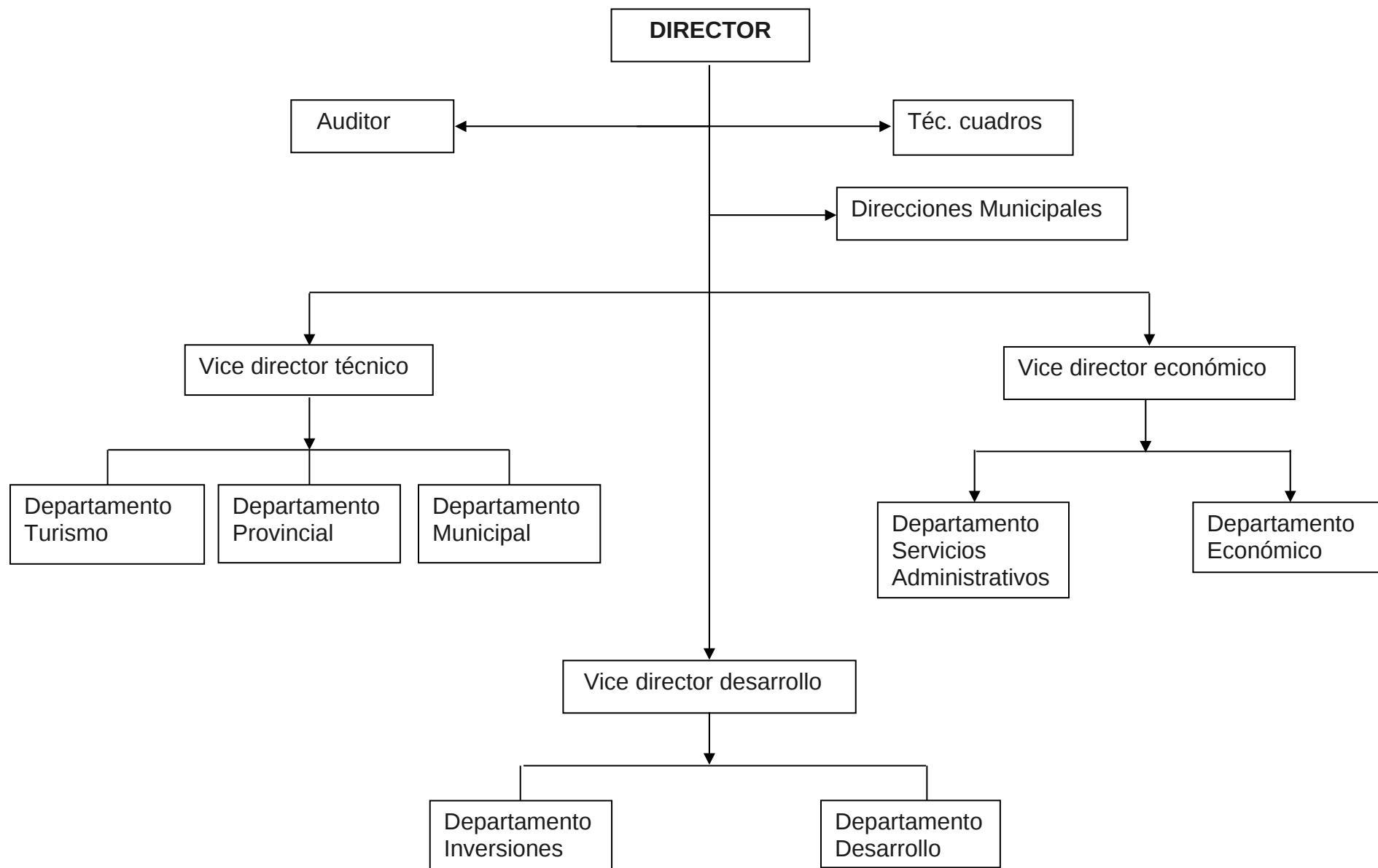
Anexo 1. Modelo según NC: 3001/2007 para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.



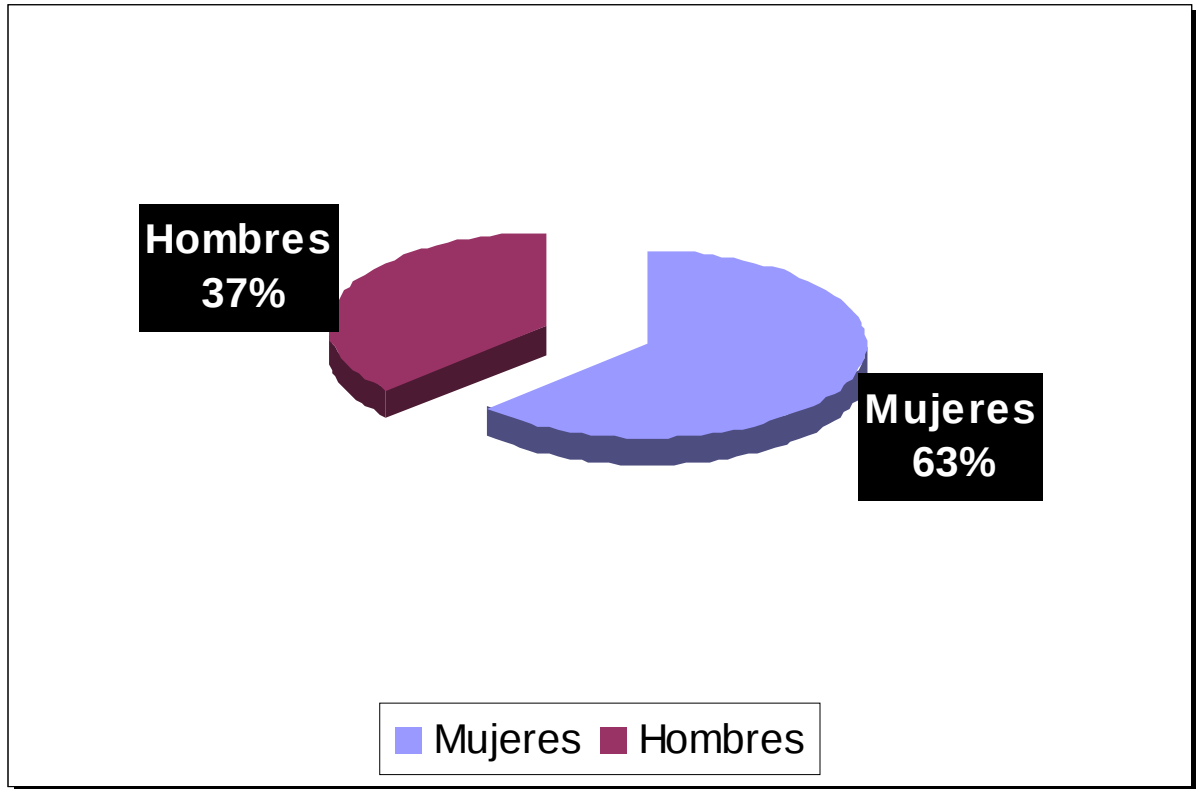
Anexo 2. Procedimiento propuesto.



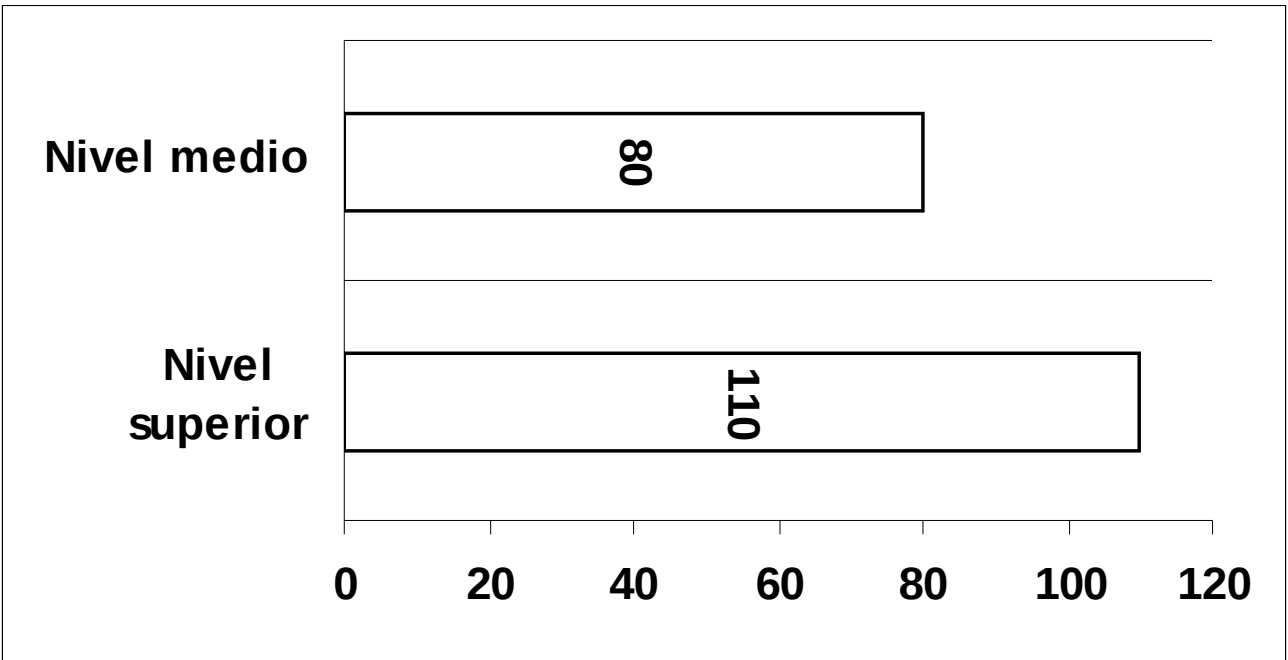
Anexo 3. Estructura organizativa de la entidad objeto de estudio.



Anexo 4. Composición de la plantilla por sexo.



Anexo 5. Composición de la plantilla por nivel de escolaridad.



Anexo 6. “Política de la Dirección de Recursos Humanos “

Es **Política** del área de gestión de Capital Humano de la Dirección de Planificación Física de Holguín mejorar continuamente la eficacia de la gestión del capital humano mediante un Sistema de Gestión Integrado que permita elevar el nivel de competencia y motivación de nuestros trabajadores con el fin de mejorar continuamente el desempeño de los procesos logrando un incremento de la productividad del trabajo.

Para dar cumplimiento a esta política, se ha planteado:

1. Que nuestro sistema de selección del personal sea mejorado continuamente para lograr ingresar a la entidad trabajadores mas idóneos de acuerdo a los requisitos de cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta para ello:
 - Los calificadores de cargos y requisitos generales y específicos del mismo.
 - Los perfiles de competencias de cada puesto de trabajo.
 - El currículum vitae de los candidatos.
 - Los resultados en los exámenes pre-empleo.
 - Los desempeños en los periodos de prueba.
2. Que nuestro sistema de evaluación del desempeño se corresponda con los resultados reales de los trabajadores y contribuya a la determinación de las necesidades de competencia del personal y al conocimiento por los trabajadores de oportunidades de mejora en su desempeño laboral.
3. Que nuestro sistema de capacitación propicie una formación y desarrollo del personal acorde a las necesidades de competencia de los trabajadores y a las estrategias, teniendo en cuenta:
 - La continúa gestión de acciones de capacitación externa e interna y el cumplimiento al 100% del plan de capacitación del personal.
 - La comprobación inicial y periódica de las aptitudes y actitudes del personal para el desempeño de los procesos.
 - La gestión bibliográfica y de normativa necesaria.
 - El desarrollo de eventos de carácter especial como forum, jornadas científico-tecnológicas, entre otras.
 - La evaluación de la efectividad de las acciones de capacitación ejecutadas.
 - Potenciar las oportunidades de capacitación interna mediante la creación de las cátedras y control de la reversión de la capacitación recibida.

4. Que nuestro sistema de organización del trabajo y los salarios contribuya a la motivación del personal y al incremento de la productividad del trabajo, teniendo en cuenta:
 - Los riesgos en seguridad y salud del trabajo, calidad y posibles aspectos e impactos derivados de los sistemas de pago de salario aprobados.
 - Que exista coherencia entre la carga de trabajo asignada y la capacidad de realización del personal incorporando la aplicación de herramientas de estudio del trabajo.
 - Que exista un adecuado mecanismo de estimulación moral, atención al hombre y comunicación de los trabajadores por parte de los directivos y entre los diferentes grupos de trabajo.
5. Que nuestro sistema de relaciones laborales sea coherente a las necesidades del personal y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
6. Que para el desempeño de los procesos se cumplan todas las legislaciones aplicables, procedimientos, instrucciones y otros requisitos legales suscritos por nuestra organización y partes interesadas relacionados con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Esta Política se encuentra documentada, implementada, mantenida y entendida dentro de la organización, se ha comunicado a todo el personal implicado con el propósito que conozcan cada una de sus obligaciones y responsabilidades individuales respecto al logro de una óptima gestión del capital humano; además se revisa y actualiza periódicamente para asegurar que siga siendo pertinente y apropiada para la organización.

Anexo 7. Competencias esenciales (Ce) depuradas con nivel de concordancia.

Competencias esenciales (Ce)	Expertos (E)						Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	
Capacidad para el trabajo en equipo	x	x	x	x	-	x	83.3
Capacidad para la solución de problemas	x	x	x	x	x	x	100
Eficiencia e integridad personal	-	x	-	-	-	x	33.3
Enfoque a la Calidad	x	x	-	x	x	x	83.3
Capacidad para el desarrollo tecnológico	-	-	x	-	x	-	33.3
Capacidad de cooperación en función de la prestación de servicios	x	x	x	-	x	x	83.3
Receptividad, capacidad de aceptar señalamientos	-	x	x	-	x	-	50
Habilidad para la comunicación fluida	x	x	x	x	x	x	100
Comprometimiento con la organización	x	-	x	x	-	x	66.6

Anexo 8. Funciones, responsabilidades y autoridades del Técnico en Ordenamiento Territorial y Urbano.

1. Estar atentos a la percepción de los clientes sobre los productos y servicios que presta la empresa.
2. Mantener un mejoramiento continuo de la satisfacción del cliente.
3. Analizar las sugerencias y reclamaciones de los clientes.
4. Identificar las prioridades de mejoramiento y controlar la evolución de las acciones.
5. Mantener una buena comunicación en la organización.
6. Estar informado de las características de la entidad.
7. Tener dominio de los programas básicos de computación que utiliza en el desempeño de sus procesos (AutoCAD, Microsoft Word).
8. Usar correctamente los equipos utilizados en los procesos.
9. Cumplir con las instrucciones y procedimientos que rigen los procesos que desarrolla.
10. Mantener en todo momento un adecuado aspecto personal.
11. No emitir en presencia de clientes juicios críticos en contra la organización.
12. Hacer de la discreción una norma en el manejo de la información.
13. Realizar una supervisión continua de los trabajos asignados garantizando su seguimiento y mejora continua.
14. Estar informado de las características de los trabajos a realizar.
15. Conocer y cumplir las normas de cortesía y buen trato con los clientes.
16. Brindar al cliente un trato cortés y respetuoso, haciéndole notar que nuestra intención es dar respuesta a sus pedidos.
17. Poseer buena memoria y comunicación fluida con los clientes.
18. Brindar comunicación rápida y eficaz cuando el cliente la solicita.
19. Cumplir el régimen de trabajo (horario laboral) establecido.
20. Cumplir con lo establecido referente al Sistema de Control Interno de la empresa.
21. Cumplir con el Reglamento Disciplinario Interno.
22. Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Anexo 9. Competencias laborales para el Técnico en Ordenamiento Territorial y Urbano, depuradas con nivel de concordancia.

Competencias	Expertos							Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Orientación al cliente	x	x	x	x	x	x	x	100
Sentido de pertinencia	-	x	x	-	-	x	-	42.8
Capacidad de influencia	x	x	x	x	x	-	x	85.7
Disposición hacia el aprendizaje	-	x	x	-	x	x	x	71.4
Observador	x	x	-	x	x	x	x	85.7
Juicioso, analítico	x	-	x	x	x	x	x	85.7
Toma de decisiones	x	x	x	x	-	-	x	71.4
Escucha	-	x	-	-	-	x	-	28.5
Orientación a la calidad	x	x	x	x	x	x	x	100
Disciplina	x	x	-	x	x	x	-	71.4
Meticulosidad	-	-	x	-	-	-	-	14.2
Análisis de problemas	x	x	x	x	x	-	x	85.7
Orientación a la obtención de resultados	-	x	-	x	-	x	x	57.1
Confiabilidad	x	x	x	x	x	x	x	100
Creatividad	x	-	x	x	x	-	x	87.5
Iniciativa y entusiasmo	x	x	-	x	x	x	x	87.5
Compromiso con la organización	x	x	x	x	x	x	x	100
Flexibilidad	-	x	x	x	x	x	x	87.5
Habilidad persuasiva	x	x	-	x	x	x	-	71.4
Habilidad para la comunicación fluida	x	x	x	x	x	x	x	100
Identificar problemas y soluciones	x	x	x	x	x	x	x	100
Empatía	-	-	x	x	x	-	x	57.1
Trabajo en equipo	x	x	x	-	-	x	x	71.4
Perceptivo	x	-	x	-	x	-	-	42.8
Independencia	-	-	-	x	-	-	-	14.2
Dominio de sus funciones	x	x	x	x	x	x	x	100
Destreza en la redacción de informes	x	x	x	-	x	x	-	71.4

ANEXO 10. Cálculo del coeficiente W de Kendall para determinar el orden de importancia de las competencias del Técnico en Ordenamiento Territorial y Urbano.

Competencias	Expertos							ΣR_j	$(R_j - \Sigma R_j)/N$	$(R_j - \Sigma R_j/N)^2$
	1	2	3	4	5	6	7			
Orientación al cliente	16	8	1	3	4	9	14	55	-42,67	1820,4
Sentido de pertinencia	17	9	16	4	5	10		61	61,00	3721,0
Capacidad de influencia	18	17	19	7	21	22	15	119	119,00	14161,0
Disposición hacia el aprendizaje	19	7	15	2	3	8	13	67	67,00	4489,0
Observador	15	10	13	19	20	23	25	125	125,00	15625,0
Juicioso, analítico	14	11	14	20	22	11	16	108	108,00	11664,0
Toma de decisiones	13	18	12	8	10	7	12	80	80,00	6400,0
Escucha	20	24	17	21	23	24	27	156	156,00	24336,0
Orientación a la calidad	12	5	2	5	2	6	1	33	33,00	1089,0
Disciplina	9	6	11	18	19	5	11	79	79,00	6241,0
Meticulosidad	10	12	18	22	24	21	26	133	133,00	17689,0
Análisis de problemas	11	13	10	6	7	12	2	61	61,00	3721,0
Orientación a la obtención de resultados	8	15	9	17	8	4	10	71	71,00	5041,0
Confiabilidad	21	14	20	16	9	13	17	110	110,00	12100,0
Creatividad	6	16	26	26	18	14	8	114	114,00	12996,0
Iniciativa y entusiasmo	7	19	8	24	25	20	18	121	121,00	14641,0
Compromiso con la organización	1	25	25	1	6	3	3	64	64,00	4096,0
Flexibilidad	22	20	27	14	26	27	24	160	160,00	25600,0
Habilidad persuasiva	24	26	7	13	16	25	19	130	130,00	16900,0
Habilidad para la comunicación fluida	23	23	22	23	17	19	21	148	148,00	21904,0
Identificar problemas y soluciones	5	4	21	12	1	15	4	62	62,00	3844,0
Empatía	25	27	23	25	27	26	23	176	176,00	30976,0
Trabajo en equipo	3	2	5	11	13	2	7	43	43,00	1849,0

Anexo 10. Continuación...

Competencias	Expertos							ΣR_j	$(R_j - \Sigma R_j)/N$	$(R_j - \Sigma R_j/N)^2$
	1	2	3	4	5	6	7			
Perceptivo	26	3	24	27	15	18	22	135	135,00	18225,0
Independencia	27	22	6	15	14	16	20	120	120,00	14400,0
Dominio de sus funciones	2	1	3	9	11	1	5	32	32,00	1024,0
Destreza en la redacción de	4	21	4	10	12	17	6	74	74,00	5476,0

informes									
TOTAL								2637	300028,4

Prioridad	Competencias	Prioridad	Competencias
1	Dominio de sus funciones	16	Creatividad
2	Orientación a la calidad	17	Capacidad de influencia
3	Orientación al cliente	18	Independencia
4	Trabajo en equipo	19	Iniciativa y entusiasmo
5	Sentido de pertinencia	20	Observador
6	Análisis de problemas	21	Habilidad persuasiva
7	Identificar problemas y soluciones	22	Meticulosidad
8	Compromiso con la organización	23	Perceptivo
9	Disposición hacia el aprendizaje	24	Habilidad para la comunicación fluida
10	Orientación a la obtención de resultados	25	Escucha
11	Destreza en la redacción de informes	26	Flexibilidad
12	Disciplina	27	Empatía
13	Toma de decisiones		
14	Juicioso, analítico		
15	Confiabilidad		

Anexo 11. Perfil de cargo por competencias del puesto de “Técnico en Ordenamiento Territorial y Urbano”.

Denominación del cargo o puesto: Técnico en ordenamiento Territorial y Urbano	
Departamento al cual pertenece: Planeamiento municipal	
Categoría ocupacional: Técnico	Grupo escala: VII
Misión del cargo o puesto: realizar trabajos de control y ordenamiento del uso del suelo en el municipio.	
Competencias	Dimensiones
Dominio de sus funciones	➤ Estar informado de las características de los trabajos a realizar.
Orientación a la calidad	➤ Cumplir con las instrucciones y procedimientos que rigen los procesos que desarrolla.
Orientación al cliente	➤ Estar atentos a la percepción de los clientes sobre los productos y servicios que presta la

	<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener un mejoramiento continuo de la satisfacción del cliente. ➤ Analizar las sugerencias y reclamaciones de los clientes.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener una buena comunicación en la organización.
Sentido de pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No emitir en presencia de clientes juicios críticos en contra la organización.
Análisis de problemas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar una supervisión continua de los trabajos asignados garantizando su seguimiento y mejora continua.
Identificar problemas y soluciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar las prioridades de mejoramiento y controlar la evolución de las acciones.
Compromiso con la organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir con el Reglamento Disciplinario Interno. ➤ Cumplir con lo establecido referente al Sistema de Control Interno de la empresa.
Disposición hacia el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contribuir a su formación constantemente. ➤ Adquirir nuevos conocimientos.
Orientación a la obtención de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener siempre una visión al futuro. ➤ Lograr al máximo sus objetivos.
Destreza en la redacción de informes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener una correcta ortografía. ➤ Ser coherente en sus redacciones.
Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir el régimen de trabajo (horario laboral) establecido.
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saber tomar alternativas en su debido momento.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo

Formación necesaria: nivel medio superior o técnico medio en actividades a fines.

Experiencia previa: no requiere.

Conocimientos específicos	1	2	3	
1. Computación	x			
2. Técnicas de dibujo		x		
3. Conocimientos de cartografía		x		
1. Elementales 2. Medios 3. Superiores				
Requisitos físicos	1	2	3	4
1. No tener afectaciones visuales ni de memoria.		x		

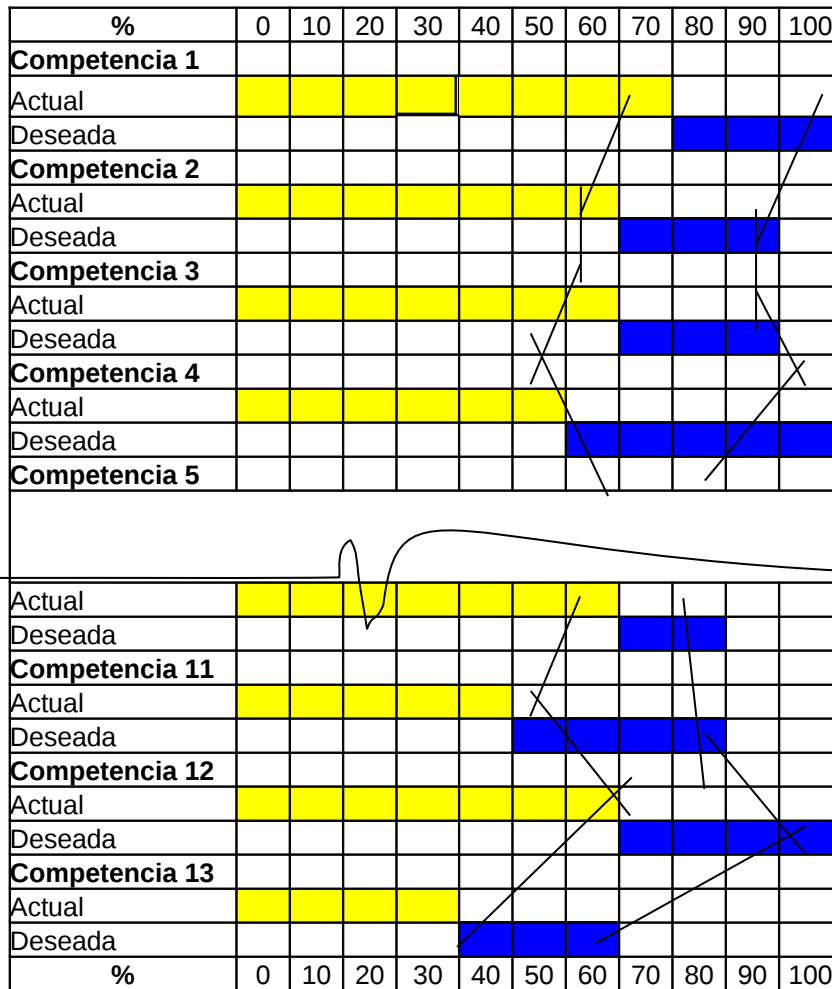
Requisitos de personalidad				
1. Competente				X
2. Comunicativo				X
3. Dinámico			X	
4. Respetuoso				X
5. Sincero			X	
6. Controlado			X	
7. Seguro de sí			X	
1. No exigidos 2. Bajos 3. Medios 4. Altos				
Responsabilidades				
➤ Sobre los equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo dentro de la oficina como: computadoras, impresoras, mobiliarios, equipos de dibujos.				
➤ Sobre la calidad del servicio: Velar porque los clientes queden satisfechos con los servicios, pidiendo sus impresiones al respecto, así como mantener y mejorar la calidad de sus trabajos.				
➤ Sobre la relación con los clientes: Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión.				
Condiciones de trabajo				
➤ Esfuerzo físico y mental: El esfuerzo mental es el que esta presente, al tomar decisiones a la hora de realizar cualquier tarea. El esfuerzo físico es mínimo.				
➤ Ambiente físico: Iluminación: 300 – 500 lux Ruido: no				
➤ Riesgos laborales: Trabajos de campo				
➤ Régimen de trabajo: Horario de trabajo: de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Horario de descanso: una hora de almuerzo.				
Cultura organizacional				
➤ Expectativas del comportamiento. Su comportamiento debe de estar acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la entidad.				
➤ Clima organizacional. - Mantener siempre un espíritu de unidad. - Tener un elevado sentido de pertenencia. - Ser comunicativo con los demás trabajadores.				

Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Anexo 12. Expresión gráfica de algunas brechas entre el nivel de competencia actual y el deseado de un puesto de trabajo dado.



Nota: este perfil gráfico no se corresponde con ningún ejemplo concreto.