

Universidad de Holguín
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Centro de Estudios de Gestión Organizacional

**UNA PERSPECTIVA PARA LA
CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE
COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES**

**Tesis presentada en opción al título
académico de Master en Dirección**

Autor: Ing. José Enrique Rodrigo Mastrapa

Tutor: MSc. José Enrique Rodrigo Ricardo

Holguín
2016

PENSAMIENTO

“El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar en conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente”

Raúl Castro Ruz

DEDICATORIA

A **mis padres**, Celia Mastrapa Reyes y José Rodrigo Ricardo, que sin ellos no hubiera sido posible, por tantos años de dedicación, esfuerzo y amor que me han brindado a lo largo de toda mi vida; y siempre han estado conmigo en todos los momentos. Los quiero desde lo más profundo de mi corazón, son lo más lindo que tengo en la vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer es: corresponder, retribuir, conocer, pagar, compensar, premiar, gratificar, responder y se declaran otras acepciones, créanme, de corazón, que para mí, es más que todo eso. En este modo agradezco desde el fondo de mi corazón a todas las personas que han contribuido a la realización de esta tesis de maestría, pero especialmente:

A mis padres, que lo han dado todo por mí y porque siga cultivando éxitos en la esfera profesional

A mi tutor José Rodrigo Ricardo, por haber sido guía y ejemplo para mí en todo momento y brindarme todo su amor de padre y apoyo incondicional

A los trabajadores de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este, especialmente a la Dirección de Capital Humano: Juana, Vanessa y Leandra; a la Dirección de Gestión de Sistema y Supervisión y Control, en fin a todos por su ayuda incondicional en todo momento y por el tiempo que me dedicaron para poder realizar esta tesis de maestría

A mis amigos por darme su amistad incondicional, su comprensión y cariño

A mis profesores durante estos dos años de la maestría los cuales me educaron y me instruyeron

A todos aquellos que de una forma u otra colaboraron en la realización de esta tesis de maestría y todo el que me ayudó a llegar hasta aquí.

RESUMEN

La consolidación del sistema de competencias de la organización alineadas a la estrategia empresarial se hace necesaria como una vía de mejoramiento del desempeño empresarial cubano. En la actualidad los procedimientos existentes para estos fines, no incorporan un análisis integral de las causas que originan las brechas en las competencias y la adopción de acciones coherentes con la situación como un sistema, sino que las competencias son tratadas de manera separadas y siguiendo un enfoque funcional, entre las causas que originan esta situación se identifican, no se dispone de un procedimiento para consolidar el sistema de competencias en las empresas acorde a la estrategia formulada, por lo que surge el **problema científico** ¿Cómo contribuir desde la consolidación del sistema de competencias al alineamiento estratégico del desempeño y de los resultados organizacionales? y se plantea como **objetivo general**: lograr un procedimiento para la consolidación del sistema de competencias de la organización que contribuya a la alineación estratégica del desempeño organizacional.

Como principales **resultados** se obtienen: un procedimiento para la implementación, control y evaluación del sistema de competencias, ajustado a las particularidades de cada organización y al contexto empresarial cubano, la implementación de las competencias organizacionales conformando un sistema, así como la determinación de los resultados e impactos lo que puede contribuir a la mejora de la eficiencia, eficacia y al **fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial**.

SUMMARY

The consolidation of the competence system aligned to the business strategy is necessary as a way of improvement of the Cuban business performance. As of the present moment the existent procedures for these intentions, they do not incorporate an integral analysis of the causes that the breaches in the competitions and the adoption of coherent actions with the situation like a system originate, the competences are treated in separate ways and prosecuting a functional approach, among the causes which originate this situation are identified that there isn't available a procedure in order to consolidate the competence system in the enterprises according to the formulated strategy, that's why the following **problem scientist** comes up ¿ How contributing from the consolidation of the competence system the strategic alignment of the performance and of the organizational results?, and it's presented as **general objective**: achieving a procedure for the consolidation of the competence system of the organization that contribute to the strategic alignment of the organizational performance.

As principal results are obtained: a procedure to implement, to control and to evaluate of the competence system, adjusted to the particularities of each organization and to the Cuban business context, the implementation of competences in the organization, in the processes and in the posts, conforming a system, so as the determination of the possible impacts what is able of contributing to the improvement of the efficacy, efficiency and to the consolidation **of the leadership and business management system**.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 El desempeño organizacional como necesidad de las empresas cubanas.....	6
1.2 El sistema de competencias como factor de alineamiento al desempeño organizacional	12
1.3 El proceso de gestión del sistema de competencias en las organizaciones	16
1.4 La fase de implementación del sistema de competencias en los modelos de dirección organizacional	17
1.5 La fase de control y evaluación del sistema de competencias en los modelos de dirección organizacional	21
1.6 Conclusiones parciales	25
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES	26
2.1 Fundamentos del procedimiento para la consolidación del sistema de competencias	26
2.2 Procedimiento para la consolidación del sistema de competencias en las organizaciones ..	28
2.2.1 Fase I. Diagnóstico de la estrategia, nivel de alineamiento del desempeño y situación del sistema de competencias de la organización	28
2.2.2. Fase II. Diseño o propuesta de acciones para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales.....	35
2.2.3. Fase III. Medición y valoración del sistema de competencias en la organización	39
2.3 Aplicación del procedimiento para la consolidación del sistema de competencias en las condiciones de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulico Este (ESIHE)	41
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES.....	69

INTRODUCCIÓN

Cuba está enfrascada hoy en modernizar su economía. De ello da fe el proceso de actualización del modelo económico y el proceso de perfeccionamiento que se introduce en las empresas desde hace más de una década, para ello cuenta con un recurso principal: el hombre que con su espíritu creador hace coincidir en tiempo y espacio los medios de trabajos y materias primas, para de esta forma elevar la producción. Por lo que se hace necesario hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos, lo que redundará en un efecto positivo en el balance financiero, facilitando la participación y superior balance en el comercio internacional.

El capital humano como factor principal para mantener y perfeccionar su gestión, ha transitado hacia un enfoque estratégico dentro de la organización. El enfoque en su tratamiento ha evolucionado desde el enfoque tradicional de Taylor centrado en la persona y visto como un gasto, al enfoque de capital intelectual donde las personas son un activo intangiblepreciado y creador de valor económico.

“Esto significa un cambio de mentalidad gerencial, enmarcado dentro de la gestión de la información y el conocimiento, que reconoce al conocimiento como fuente de las ventajas competitivas y al capital intelectual como uno de los activos clave de la organización. Por ello resulta válido desde la estrategia corporativa priorizar como proceso estratégico que atraviesa todos los procesos clave de la organización la gestión del conocimiento y de su capital intelectual. En este sentido la Gestión del Capital Humano basado en la gestión del desempeño por competencias, resulta ser un enfoque novedoso y pertinente, que propicia un espacio para la innovación y la creatividad en la selección, desarrollo de las capacidades y evaluación de los miembros de la organización”. (Armenteros M. C., 2001).

La gestión por competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de gran relevancia, que se convierten en las razones que justifican el cambiar a un esquema de este tipo (Delgado Martínez, 2001).

En la literatura especializada se pueden encontrar un gran número de autores que a través de diferentes enfoques plantean sus propios modelos para gestionar los recursos humanos en las organizaciones centrados en el enfoque de gestión por competencias como tendencia más actual (Beer, et. al., 1989; Werther y Davis, 1991; Harper y Lynch, 1992; Delgado, 2000; Zayas Agüero, 2002; Cuesta Santos, 2005; Morales Cartaya, 2006; NC-3000-3002 SGICH, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007, Soltura Laseria, 2009), donde resulta peculiar el enfoque de este último autor al

abordar las competencias (organizacionales, de procesos y laborales) como un sistema de competencias, la cual es utilizada como concepto y fundamento básico para la realización de la investigación.

En correspondencia con la importancia del tema, en el Lineamiento 15 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del PCC se señala: el Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas.

Los organismos de dirección superior del país (ministerios y otros) no han estado al margen de estas indicaciones y han orientado a sus empresas y organizaciones la inserción de las competencias en la gestión organizacional, a pesar de ello, persisten insuficiencias muy significativas durante la implementación, control y evaluación de la gestión de competencias en las organizaciones.

De ahí, que las organizaciones requieran cada vez y con mayor urgencia del personal con las competencias adecuadas para que su actuación y que sus trabajadores estén centrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Contar con herramientas para el diseño y aplicación, en un proceso organizado, planificado y sustentado en los enfoques más actuales de la gerencia, de un sistema eficaz de evaluación del sistema de competencias, constituye una necesidad del desarrollo actual del sector empresarial.

La Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este (ESIHE) ha obtenido resultados muy favorables en el trienio 2012-2015 y el cumplimiento de los principales indicadores de desempeño en el segundo semestre de 2015, existiendo reservas para un mejoramiento en el desempeño de la eficiencia y eficacia empresarial.

Una dinámica de trabajo con los cuadros y especialistas de la empresa y el concurso de representantes de la academia coinciden en señalar que, uno de los factores o causas que puede contribuir al perfeccionamiento y mejoramiento del desempeño y los resultados organizacionales se localiza en la consolidación o fortalecimiento del **sistema de competencias en la entidad**.

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

Es por ello, que en esta investigación se define como **problema científico**: ¿Cómo contribuir desde la consolidación del sistema de competencias al alineamiento estratégico del desempeño y de los resultados organizacionales?

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

Para contribuir a solucionar el problema se plantea el **objetivo general** siguiente: lograr un procedimiento para la consolidación del sistema de competencias de la organización que contribuya a la alineación estratégica del desempeño organizacional.

Por lo que el **campo de acción**, lo constituye las metodologías y procedimientos para la implementación, seguimiento y evaluación del sistema de competencias alineado a la estrategia de la organización.

En correspondencia con el objetivo general se **defiende la idea** siguiente: si se desarrolla un procedimiento para la consolidación del sistema de competencias de la organización se contribuirá al alineamiento estratégico del desempeño y con ello a la mejora de los resultados de la empresa.

Para el cumplimiento del objetivo general se propone realizar las **tareas investigativas** siguientes:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación a partir del tratamiento de modelos, metodologías y procedimientos que contribuyen a la consolidación del sistema de competencias y su incidencia en la alineación estratégica del desempeño organizacional, así como su necesidad e importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio práctico.
2. Elaborar un procedimiento general para la consolidación del sistema de competencias en la organización y la valoración del efecto en el Nivel de Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional, a través de indicadores seleccionados
3. Aplicar el procedimiento general en el objeto de estudio práctico seleccionado y evaluar el comportamiento de la variable independiente: nivel de integración estratégica del sistema de competencias (NIESCO) y su incidencia en la variable dependiente: nivel de alineación estratégica del desempeño organizacional (NAEDO), para la valoración de la idea que se defiende.

Para el cumplimiento de estas tareas investigativas se utilizaron diferentes **métodos teóricos, empíricos y técnicas, herramientas** asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

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

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

- ✓ Inducción – deducción: para diagnosticar el sistema de gestión de recursos humanos en el área objeto de estudio y para el diseño y aplicación del procedimiento para el desarrollo integrado de competencias en la organización
- ✓ Sistémico – estructural: para abordar el carácter sistémico de la organización, la gestión de recursos humanos y la gestión de competencias, analizando los procesos involucrados en ellos y para la elaboración del procedimiento
- ✓ Histórico - lógico para el análisis del pensamiento del devenir histórico de las corrientes de estudio de las competencias y de los modelos de gestión estratégicos y de recursos humanos basados en el propio enfoque de competencias.

2. Métodos empíricos

Análisis documental (expediente e informes del diagnóstico de perfeccionamiento empresarial, planeación estratégica de la empresa, manuales de SGICH, SGC y otros), encuestas (para determinar el coeficiente de competencia del experto), además entrevistas (cuadros), así como la observación directa, Método Delphi, diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto, listas de chequeos para la determinación del nivel de alineación estratégica del desempeño organizacional y el nivel de implementación del sistema de competencias en la organización, técnicas estadísticas, recopilación bibliográfica. Además el trabajo en grupo como: tormenta de ideas, dinámica de grupo, métodos para alcanzar el consenso y el método general de solución de problemas.

En el marco de esta investigación, se señalan como aportes los siguientes:

El **valor metodológico**:

1. El procedimiento incorpora, de forma armónica e integrada, en el proceso de dirección estratégica, herramientas y técnicas que posibilitan la consolidación del sistema de competencia, a partir de un análisis integral de las causas que originan las brechas en las competencias y evidencian una insuficiente implementación en la organización, así como la relación de esta situación con indicadores del cuadro de mando integral, lo que de mejorarse refuerza la fase de implementación de las estrategias y con ello el alineamiento estratégico organizacional, en correspondencia con el Decreto Ley 252 y su Reglamento: Decreto 281 del 2007.

Su **valor práctico** se refiere a los resultados devenidos de la aplicación del procedimiento en la empresa objeto de estudio, permitiendo el incremento del desempeño en la organización y su orientación a la agregación de valor y cumplimiento de la misión.

El **valor social** se centra en el incremento del aporte del trabajo a la sociedad conllevando al uso más racional y óptimo del capital humano.

Para la presentación de esta investigación, en lo adelante se estructura de la forma siguiente: un Capítulo I, en el que se expone el marco teórico-referencial que se sustentó la investigación, un Capítulo II, donde se describe el procedimiento con las fases y actividades que lo integran, además de la aplicación del procedimiento en la empresa y los posibles impactos que puede traer este a la empresa objeto de estudio, además de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; las referencias bibliográficas consultadas y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este capítulo lo constituye la búsqueda bibliográfica de las principales fuentes que permitirán conformar el marco teórico referencial de la investigación, para cuyo propósito se construyó el hilo conductor seguido como estrategia, partiendo del desempeño organizacional, el sistema de competencias y su integración estratégica como elemento que contribuyen al mejoramiento del mismo, se enfatiza en la gestión del sistema de competencias y el lugar de la implementación y el control como fases decisivas para la consolidación del sistema de competencias en la entidad. En la **Figura 1.1** se representan los momentos descritos en la estrategia seleccionada, que se muestra en el **Anexo 1.1**.

1.1 El desempeño organizacional como necesidad de las empresas cubanas

Toda organización ha de gestionar su desempeño como vía para garantizar la generación de resultados en cumplimiento de su misión (Drucker, 2001; Hernández y otros, 2006) y en respuesta al objeto social que le corresponde (Lage, 2000). Las empresas u organizaciones en general no existen como un fin en sí mismas, sino que constituyen una vía eficiente y eficaz de satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad, a través de la generación de bienes y servicios que resultan del desempeño de las mismas (Soltura, 2009).

La gestión del desempeño permite acercar en mayor medida la empresa hacia la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad, orientando la misma a la agregación de valor (Eisenhardt y Martin, 2000; Grant, 2002; Hitt y otros., 2007; Lado y Wilson, 1994; Mooney, 2007; Sirmon, Hitt, y Ireland, 2007). Así, el desempeño organizacional determina el grado en que los resultados organizacionales responden a la satisfacción de las necesidades de la sociedad con un empleo racional de los recursos (Pérez, 2001) y de manera sostenible.

Si bien los resultados organizacionales como las ventas o la satisfacción de la demanda en calidad y cantidad son visibles hacia el exterior de la organización, el desempeño es construido en el seno de ésta (Drucker, 2001) y posee un estrecho vínculo con sus recursos (Barney, 1991a, 2001b; Penrose, 1959; Rumelt, 1984, 1991; Wernerfelt, 1984), procesos o rutinas organizacionales (Nelson y Winter, 1982), su cultura y valores (Alabart y Portuondo, 2003; Cloke y Goldsmith, 2000; Díaz, 2006; Drucker, 2001), así como con sus competencias (Benavidez, 2002; ONN, 2007a, 2007b, 2007c; Prahalad y Hamel, 1990). Aun considerando los resultados de (McGahan y Porter, 1997) sobre la influencia de variables externas como: comportamiento del mercado y competidores, sobre los resultados organizacionales en términos de retorno, en entornos de rivalidad competitiva por apropiarse de una cuota significativa de mercado (Modelo

Económico de Organización Industrial), en respuesta a los estudios de (Rumelt, 1991) quien ofreció sustento estadístico superior a (Schmalensee, 1985) para sustentar el Enfoque Basado en los Recursos (Wernerfelt, 1984); se hace evidente la popularidad de este último enfoque entre la bibliografía de gestión, en particular de dirección estratégica y más reciente de recursos humanos, el cual defiende que la obtención de mayores resultados organizacionales, en vínculo con su desempeño, se debe más a la heterogeneidad de recursos dentro de las organizaciones y a las habilidades para gestionarlos, capacidades organizacionales o competencias que aspectos externos a la organización (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991a, 1991b, 2001a, 2001b; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Prahalad y Hamel, 1990).

En tanto, el Enfoque Basado en los Recursos (EBR) guarda mayor relación con las características y principios que rigen el modelo económico cubano y su influencia en las organizaciones, que aquellos halados por el mercado. Es cierto que el EBR ha sido desarrollado en mayor medida en países capitalistas, con sus inicios en los Estados Unidos de América, donde su finalidad es la capitalización financiera a partir del incremento del retorno y donde las relaciones se asocian a una fuerte rivalidad en la lucha por incrementar la porción del mercado que atienden. Es por ello que se ha dificultado su aplicabilidad en las organizaciones cubanas, que enfatiza no en aquello que produzca mayor ganancia en términos de retorno financiero, sino lo que es necesario hacer para satisfacer las necesidades y continuar el desarrollo económico y social del país, así como contribuir al desarrollo de otros países, en un marco de relaciones de cooperación, solidaridad e integración.

No obstante, características como su orientación hacia el incremento del desempeño organizacional, uso más eficiente de los recursos, generación de valor, vínculo con la estrategia y su gestión, así como el énfasis en el capital humano como poseedor de competencias responsables de las relaciones y eficacia de las características anteriores, vínculo entre el entorno y la empresa, hacen útil el EBR para su ajuste a las características de las organizaciones estatales cubanas.

Así, constituye tarea de la dirección estratégica alcanzar un desempeño superior (Porter, 2005) sobre la base de un mejor uso de sus recursos (Barney, 1991a; Pérez, 2001; J. L. Rodríguez, 2006; Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984), fundamentalmente aquellos más elásticos, relativos o productos del capital humano (Barney, 2001b; Dierickx y Cool, 1989; Peteraf, 1993) que determinan la forma en que son adquiridos (Lado y Wilson, 1994; Wright y otros, 2001), integrados y reconfigurados (Teece y otros, 1997; Wang y Ahmed, 2007; Wright y otros, 2001)

los recursos de la organización en el logro de los resultados necesarios para el cumplimiento de su misión.

Sin dudas, el caudal elástico existente en el capital humano parece ser el de mayor incidencia en la obtención de niveles de desempeño superiores (Amit y Schoemaker, 1993; Catano, Darr, y Campbell, 2007; Collins y Clark, 2003; Hamel y Prahalad, 1995), ocupando privilegiada atención en el intercambio académico y empresarial internacionalmente, en un tratamiento a nivel individual, grupal y organizacional (Colbert, 2004; Gratton, 1997; Lado y Wilson, 1994; Teece y otros., 1997), constituyendo función principal del proceso de dirección (Drucker, 2001). El trabajo de autores como (Ahmed y Zairini, 2000; Barney, 1991a; Barney, Wright, y Ketchen, 2001; Beaupré y Cloutier, 2007; Kaplan y Norton, 1992, 1993, 2004b, 2007, 2008; Lindgren y otros., 2004; Macduffie, 1995; Porter, 2003), entre muchos otros, son tan solo un reflejo de ello.

Es así que, con el desarrollo e importancia que ha venido ganando el enfoque estratégico en la gestión empresarial en los últimos veinte años (Amit y Schoemaker, 1993; Gárciga, 2001; Hamel, 2000; Hitt y otros., 2007; Porter, 2003, 2005; A. A. Thompson y Strickland, 2004), la atención se ha orientado a mantener unidos a todos en torno a objetivos estratégicos comunes (Boxall, 1998; Drucker, 2001; Wright y otros., 2001), de aquí la necesaria alineación estratégica que ha de guardar el desempeño individual, grupal y en consecuencia el organizacional como tributo al cumplimiento de la misión (Kaplan y Norton, 2008; McCoy, 2008).

Reforzando este criterio, con una clara convicción de la necesidad de alinear estratégicamente el desempeño del capital humano con las metas de la organización, (Kaplan y Norton, 1992) construyen una plataforma que ubica el crecimiento y desarrollo del capital humano como fuente principal del desempeño superior, expresados en resultados internos de los procesos, la satisfacción de las necesidades de clientes, y el consiguiente crecimiento económico sostenido. Evidencia de la atención que se ha prestado en Cuba a la alineación estratégica de los sistemas de gestión funcionales son las iniciativas impulsadas por los Consejos de Estado y de Ministros, así como acuerdos del Partido Comunista de Cuba, la familia de Normas Cubanas de Gestión Integrada del Capital Humano (ONN, 2007a, 2007b, 2007c); así como el proceso de cambio más profundo que ha tenido el sistema empresarial cubano (Lage, 2000), el Perfeccionamiento Empresarial, el cual se muestra en una segunda etapa de Consolidación a partir de la puesta en vigor del Decreto-Ley No. 252 sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección empresarial cubano (Consejo de Estado, 2007) y el

Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección empresarial estatal (Consejo de Ministros, 2007). Sin embargo, la deseada alineación se ve frustrada ante el predominio del enfoque funcional presente en la mayoría de las empresas cubanas y extranjeras, el que ha enfatizado en la división del trabajo como vía para facilitar la distribución de responsabilidades y toma de decisiones (citado en Christiansen y otros, 2005). No obstante, en acuerdo con (Christiansen y otros, 2005), estas partes han de ser integradas, de forma tal que sus desempeños, tanto a nivel grupal como individual conduzcan a la organización a obtener un desempeño superior que favorezca el cumplimiento de la misión a través del tiempo.

Esta problemática ha sido marcada en Cuba por (Pérez, 2001; Tristá, 2008) quienes han afirmado que la falta de integralidad es un problema vigente en los expedientes de perfeccionamiento empresarial, lo cual es una manifestación de carencias en la alineación estratégica del desempeño organizacional. Los trabajos de (Alfonso, 2007; Hernández y otros, 2006) han demostrado la existencia de esta problemática en las empresas cubanas.

Considerando que el desempeño en las organizaciones es tratado desde tres niveles principalmente: organizacional, grupal con reciente interés en los procesos (Nelson y Winter, 1982; ONN, 2007a; Porter y Stern, 2001; Rummler y Brache, 1995; Teece y otros, 1997) e individual, se trata entonces de lograr la orientación de los mismos de forma estratégica al cumplimiento de la misión, en un proceso que permita su gestión y desarrollo de forma dinámica (Lindgren y otros., 2004).

Es así que el desempeño en las organizaciones adquiere como importante cualidad la alineación estratégica.

El autor suscribe la definición dada por Soltura 2009, donde define como alineación estratégica del desempeño organizacional al grado en que una organización es capaz de emplear y desarrollar las competencias de su capital humano para destinar los recursos a la elevación del desempeño en cumplimiento de la misión y alcance de la visión.

En consecuencia, el autor de la presente investigación comparte el concepto dado por Soltura, 2009, en la que define al desempeño organizacional como la capacidad de la organización que armoniza los desempeños individuales, de los procesos y la organización y evalúa su orientación hacia la generación de resultados que agregan valor fundamentalmente a la sociedad y al cliente, en cumplimiento de su misión, promoviendo el crecimiento económico y uso eficiente y racional de

los recursos. Este ha de ser medible o al menos evaluable y expresa las características del stock de competencias de la organización.

Si bien desde múltiples ramas del conocimiento se aportan soluciones que tributan al incremento del desempeño organizacional y a su alineación estratégica, es creciente la tendencia hacia aquellas que enfatizan en el desarrollo de las competencias, contribuyendo desde el talento (Boxall, 1996; Boyatzis y Saatcioglu, 2008; Davenport, 2000; Mirabile, 1997), el conocimiento (Lloria, 2000; Nonaka, 1991), la inteligencia emocional (Goleman, 1999a, 1999b), los valores (Alabart y Portuondo, 2003; Cloke y Goldsmith, 2000; Díaz, 2006; Drucker, 2001), así como propiamente desde las competencias laborales (Boyatzis, 1982; Boyatzis y Saatcioglu, 2008; Irigoin y Vargas, 2002; Lindgren y otros., 2004; McClelland, 1998; Mertens, 2002; Fernando Vargas, 2004), debido fundamentalmente a la relación causal que éstas expresan con el desempeño del individuo y la organización, a su elasticidad y capacidad para la articulación de los recursos de la organización. En este sentido, (Wright y otros, 2001: 711) señalan: “numerosos investigadores dentro del campo de la estrategia se enfocan en las competencias de la organización”. De aquí que las definiciones aportadas expresen vínculo con las competencias en su profunda relación con el capital humano.

Sin ánimo de desdorar el resto de enfoques que tributan a lograr la alineación del desempeño de trabajadores, grupos con énfasis en los procesos, y en correspondencia el desempeño organizacional con el cumplimiento de la misión de forma eficiente y sostenible, el enfoque de competencias aporta cualidades que lo hacen de gran utilidad para enfrentar esta problemática:

- ✓ Permite su desarrollo a los tres niveles de la organización (F. A. López, 2008; Morales, 2006; Soltura, 2009) y se muestra como un enfoque que alinea los recursos humanos y el desempeño de la organización con la estrategia (Delgado, 2000; Lado y Wilson, 1994; Lepak y Snell, 1999; Lindgren y otros., 2004; F. A. López, 2008; Morales, 2006; Soltura, 2009; Sznirer y Saracho, 2000; Tidd, 2000; Wright y otros., 2001; Zarifian, 1999)
- ✓ Se sustenta en el desarrollo del capital humano (Davenport, 2000; Kaplan y Norton, 2008; Prahalad, 2005; Prahalad y Hamel, 1990) artífice de la estrategia (Drucker, 2001; Gárciga, 2001; Stoner, 1996) y constructor del desempeño y su gestión (Drucker, 2001; Kaplan y Norton, 1992)
- ✓ Constituye un enfoque integral en el desarrollo del capital humano al concebirlo en

su desarrollo bio-psico-social y laboral. Integra el polo cognitivo, volitivo y características físicas y personológicas (Boyatzis, 1982; Cuesta, 2005; Guach, 2004

- ✓ Convierte en medible o al menos evaluable las capacidades del ser humano, de grupos y de la organización, estableciendo comportamientos o medidas de desempeño que operacionalizan su gestión, posibilitando la determinación y cierre de la brecha de desempeño como tributo a la misión y logro de la visión (Boyatzis, Esteves, y Spencer, 1994; Mirabile, 1997; Spencer y Spencer, 1993; Zarifian, 1999).

De aquí el interés en el enfoque del sistema de competencias como vía para contribuir a la alineación estratégica del desempeño organizacional, siendo un paradigma en la gestión de empresas, reflejado en el surgimiento de una literatura emergente desde la disciplina de dirección estratégica y de gestión de recursos humanos, con énfasis a partir de la década de los 90 (Grant, 2002). Debido a su carácter complejo y transdisciplinar, este impacta en disímiles áreas de conocimiento, apareciendo dividido a lo largo de la literatura de gestión en diferentes disciplinas (Lindgren y otros, 2004).

Profundizando en el Enfoque de Competencias es posible distinguir dos grandes grupos básicamente. El primero de ellos desde la dirección estratégica de las organizaciones, con énfasis en el nivel organizacional o macro (Giddens, 1984), relativo a la integración de recursos de la organización, como habilidades, tecnologías, motivos y valores y así con el sistema organizacional, la estructura y los procesos para lograr las capacidades que permitan el alcance de los objetivos estratégicos de la organización (Fleury y Fleury, 2005; Hamel y Prahalad, 1995; Peteraf, 1993; Teece y otros, 1997); y desde la gestión de recursos humanos, enfocada en el nivel individual o micro (Giddens, 1984), que se orienta más a la modelación de competencias y demás procesos de gestión de recursos humanos, en búsqueda de aquellas que permitirán un desempeño superior del individuo (Wright y otros., 2001; Wright y McMahan, 1992).

Al analizar la literatura de gestión, se observa una clara estructura a lo largo de grandes disciplinas que responden a especialidades que agrupan enfoques y teorías homogéneas. Sin embargo, el sistema de gestión de las empresas es único y ha de marchar coordinadamente para producir las necesarias sinergias que incrementan el desempeño e impacto de las organizaciones en el cumplimiento de su misión.

1.2 El sistema de competencias como factor de alineamiento al desempeño organizacional

Ciertamente, autores como (Colbert, 2004; Collins y Clark, 2003; Delaney y Huselid, 1996; Huselid, 1995; Wright y otros., 2005) han dejado en claro la repercusión del capital humano en la obtención de niveles superiores tanto de desempeño como de los resultados organizacionales, gozando de una distinguida atención la gestión estratégica de recursos humanos en las dos últimas décadas (Becker y Huselid, 2006).

Citando a (Becker y Huselid, 2006), “el recurso humano solo es estratégicamente importante si implanta directamente la estrategia de la organización”, permitiendo incrementos significativos en la generación de valor, la productividad e incremento de los ingresos (Huselid y otros, 1997). En respuesta están las sinergias provocadas por las competencias del capital humano en interacción con los recursos y el sistema organizacional asumido, bajo condiciones específicas de trabajo.

Así, el enfoque basado en los recursos ha hecho una importante contribución en la convergencia entre dirección estratégica y el potencial estratégico que representa el capital humano desde la gestión estratégica de recursos humanos (Barney y otros, 2001; Colbert, 2004; Wright y McMahan, 1992), siendo la “mayor reciente entrada en la discusión teórica de la gestión estratégica de recursos humanos” (Wright y McMahan, 1992). Sin embargo, la literatura refiere aspectos críticos de complejo tratamiento en la investigación y la práctica (Colbert, 2004), como es el caso de la necesaria alineación e integración estratégica que ha de perseguir el enfoque de competencias.

Al respecto, numerosos autores refieren el tratamiento del enfoque de competencias desde dos ejes que han de converger. Mientras el análisis de las competencias organizacionales en stock y las requeridas usualmente forman parte del enfoque de dirección estratégica, las competencias laborales son responsabilidad de los procesos de gestión de recursos humanos (Lindgren y otros, 2004).

Así, la contribución de las competencias laborales en las competencias organizacionales ha sido evidenciada en los trabajos de (Hamel y Prahalad, 1995; Teece y otros., 1997) por solo citar dos ejemplos. Es por ello que más allá de esta contribución, en la literatura se reconoce la necesidad de alinear las competencias laborales a nivel individual con las competencias organizacionales a nivel organizacional (Colbert, 2004; Collis y Rukstad, 2008; Fleury y Fleury, 2005; Lindgren y otros., 2004; Peteraf, 1993), lo que implica un desarrollo de las competencias

en la organización alineado con la misión y la visión de la misma y su compromiso con la agregación de valor. (Lindgren y otros, 2004) al respecto entiende que “las organizaciones que deciden gestionar sobre la base de competencias organizacionales han de crear un diseño de sistema laboral (nivel individual) en correspondencia”.

Así, (Lindgren y otros, 2004) afirma que debido al “indisoluble entrelazamiento” entre las competencias organizacionales y las laborales, han habido considerables esfuerzos en la literatura por entrelazar el análisis a nivel macro y micro (Muffatto, 1998; Nordhaug, 1998; Rothwell y Lindholm, 1999; Simpson, 2002). Sin embargo, (Wright y otros, 2001) refieren que es demasiado frecuente encontrar investigadores del área de recursos humanos que actúan como si el desempeño organizacional se derivara solamente de las acciones agregadas de los individuos (Enfoque Funcional), lo cual pone de manifiesto la carencia de una visión de procesos, desestimando el poder sinérgico producido por la coordinación entre las competencias laborales, fuente de las competencias de procesos y organizacionales en su vínculo con los procesos, de aquí la necesaria orientación a enfatizar en el nivel de proceso como vínculo necesario entre los niveles macro y micro en las organizaciones.

Sin embargo, alinear las competencias a estos tres niveles no parece ser suficientemente útil para enfocar los recursos y en esencia el capital humano de forma eficiente y racional hacia el alcance de un desempeño superior. Las competencias en general poseen un vínculo fundamental con los sistemas organizacionales y procesos que logran las competencias a nivel organizacional (Hamel y Prahalad, 1995; Peteraf, 1993; Teece y otros., 1997). Así, resaltan en la literatura trabajos como los de (Becker y Huselid, 2006; Lindgren y otros, 2004) que resultan altamente influyentes en la integración de las competencias a los diferentes niveles de análisis de la organización y su vínculo fundamental con los procesos asociados a la implantación de la estrategia, problema planteado con anterioridad por (Colbert, 2004) y de reciente tratamiento en la literatura sobre el enfoque de competencias.

Debido al insoluble vínculo entre las competencias organizacionales, competencias de procesos y competencias laborales o del cargo, se le denomina en lo adelante a este conjunto **Sistema de Competencias de la Organización**, debido a que ellas en sí constituyen un grupo homogéneo, con la misma finalidad de orientar los recursos organizacionales, con énfasis en el capital humano, al alcance de un desempeño organizacional superior en cumplimiento de la misión, estando en estrecha relación entre sí y con otros componentes del sistema de dirección de la empresa (Soltura, 2009).

Tomando en consideración que: (a) las competencias organizacionales guardan un estrecho vínculo con el proceso de dirección estratégica, fundamentalmente en su etapa de formulación, aportando a esta un claro énfasis en la implantación de la estrategia más que a la única concepción de objetivos, así como su capacidad para relacionar el análisis interno de la empresa y la evaluación de su potencialidad para responder a los estímulos del entorno y hacerlos corresponder; (b) las competencias de procesos orientan el desarrollo de los recursos de cada proceso, a partir de las decisiones y proyectos de mejoras que permitan alcanzarlas; (c) las competencias laborales o del cargo constituyen la guía de cada trabajador en la organización para la orientación de su desempeño en cumplimiento de la misión y responsabilidades, así como su desarrollo; el desarrollo coordinado y alineado estratégicamente del sistema de competencias de la organización ha de ser concebido como núcleo del proceso de dirección estratégica a lo largo de las etapas de formulación que incluya el diagnóstico, implantación y control, constituyendo esto un proceso de integración estratégica del sistema de competencias de la organización, orientado como tributo a la alineación estratégica del desempeño organizacional y con ello el alcance de un desempeño organizacional superior.

Entiéndase así el proceso de (a) diseño, (b) evaluación y formulación del plan de cierre de brechas y (c) implantación, control y retroalimentación del sistema de competencias de la organización, en tributo a la satisfacción de las necesidades de la sociedad y cumplimiento de la misión, un proceso de dirección estratégica que modela la integración estratégica del sistema de competencias de la organización concebido a los tres niveles. Ésta ha de soportarse en los procesos estratégicos organizacionales responsables de la implantación de la estrategia y cumplimiento de la misión.

Este criterio aún es pobremente entendido en la literatura con un marcado predominio en el enfoque funcional de la organización, considerándose el área de recursos humanos responsable de establecer la integración desde el nivel organizacional al individual. Autores como (Fleury y Fleury, 2005: 1646) son un exponente aún de este criterio. (Collis y Rukstad, 2008; Morales, 2006; ONN, 2007b, 2007c) destacan la necesidad de involucrar verdaderamente a todos, en especial a la alta dirección, en el proceso de gestión estratégica de las competencias.

A partir de las experiencias prácticas del autor se ha podido constatar que una alta proporción de altos directivos de empresas consideran que la implantación y desarrollo del enfoque de competencias es únicamente un proyecto concerniente al área de recursos humanos. Alejado de este criterio, la introducción del enfoque de competencias rebasa las barreras departamentales

que se convierten en lastres de la organización y son motivo de la desintegración del sistema de dirección de la empresa (Cloke y Goldsmith, 2000; Drucker, 2001). Influyente ha sido el reciente trabajo de (Alfonso, 2007) en la integración del sistema de dirección de la empresa desde la dirección estratégica, sustentado en el enfoque de procesos.

Al respecto, (Alfonso, 2007, sosteniendo los criterios de Hernández y otros, 2006 subraya que es entendido por integración del sistema de dirección de la empresa y destaca el papel del comportamiento humano en ello, lo cual entra en estrecha relación con las competencias a nivel individual y su entrelazamiento con las competencias de proceso y organizacionales como problema de la dirección estratégica y su contribución a la alineación estratégica del desempeño, la cual acoge el significado de integración del sistema de dirección de la empresa: “La integración del sistema de dirección de la empresa es un proceso de alineación de las energías de la organización en pos de su misión, por lo que ese alineamiento se realiza a partir del ejercicio estratégico de la organización; es la fusión entre todos los subsistemas con la estrategia de la empresa, un balance entre la actividad principal de la empresa y sus subsistemas: las prácticas, procedimientos y comportamientos desde cada subsistema aseguran el cumplimiento del objeto empresarial orientado al futuro”.

Así, el proceso de integración estratégica del sistema de competencias de la organización constituye un importante tributo a la alineación estratégica del desempeño organizacional, de aquí que se expongan seis pilares que expliquen esta relación así como su concepción:

- ✓ Esta integración basada en el enfoque de competencias posee carácter estratégico, debido a que persigue ordenar la formulación, implantación y control estratégico sobre la base de las competencias a los tres niveles organizacionales, en tributo a su desarrollo constante que le permita a la organización responder a las necesidades crecientes del entorno, para hacerla capaz de responder a su misión a lo largo del tiempo
- ✓ Favorece las relaciones internas y externas de los procesos que son importantes para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión, haciendo énfasis en los procesos estratégicos de la organización, marcando el necesario enfoque de procesos que irrumpa el enfoque funcional, freno del desarrollo de las sinergias y fuentes de las competencias organizacionales, siendo un tributo sustancial en la integración de los sistemas de la organización
- ✓ Se orienta a la agregación de valor, soportándose fundamentalmente en los procesos clave relacionados con los procesos estratégicos de la organización, persiguiendo el

incremento de la calidad de los servicios en términos de mayor satisfacción de los clientes y tributo a la sociedad con eficiencia

- ✓ Constituye un tributo a la alineación estratégica del desempeño organizacional debido que dirige el desempeño individual, de procesos y organizacional al cumplimiento de la misión
- ✓ Se orienta a la mejora continua, debido a que se basa en la eliminación de los puntos limitantes que restringen el desempeño organizacional, enfocándose a la creación de competencias organizacionales que permitan elevar el desempeño de los factores limitantes traducidos en causas principales de los problemas de mayor impacto en el desempeño
- ✓ Posee una clara orientación a la formación y el aprendizaje organizacional, debido a que se expresa en el desarrollo del capital humano para conducir la estrategia, contribuyendo a crear una cultura de aprendizaje permanente.

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

1.3 El proceso de gestión del sistema de competencias en las organizaciones

En la literatura especializada se pueden encontrar un gran número de autores (De la Fuente, 2003, Morales Cartaya, 2006, NC-3000-3002 SGICH, 2007, Sánchez Rodríguez, 2007, González Zaldívar, 2009, Soltura Laseria, 2009, Rodrigo Mastrapa, 2012), que a través de diferentes enfoques y modelos plantean sus propios procedimientos para la gestión de la competencias o el sistema de competencias en las organizaciones, donde resultan peculiares los enfoques cubanos de Morales Cartaya y la NC al definir las competencias apoyándose en el principio de idoneidad demostrada.

El autor de la presente investigación define el proceso de gestión del sistema de competencias como el conjunto de fases o etapas con sus actividades y acciones que deben desarrollar la organización para diseñar, implementar y evaluar el sistema de competencia y su contribución al desempeño estratégico organizacional.

Un análisis bibliográfico de los procedimientos utilizados para la gestión del sistema de competencias en las organizaciones se muestra en el **Anexo 1.2**, arrojando los resultados siguientes:

- Del análisis de los seis (6) procedimientos estudiados en la bibliografía, todos se enmarcan en los primeros años del presente siglo, se pueden encontrar algunas regularidades:
 - ✓ Los autores delimitan, como promedio, cuatro o cinco fases para la gestión de las competencias de los recursos humanos, directivos o el sistema de competencias
 - ✓ Entre los autores, no resultan significativa la diferencia entre los términos utilizados para identificar las fases o etapas
 - ✓ En los procedimientos se aprecian, de forma general, tres momentos:
 - Diseño, establecimiento y evaluación del estado inicial de las competencias en la organización (planeación/formulación)
 - Implementación o ejecución de acciones para materializar las competencias en la organización
 - Evaluación de los resultados e impactos del trabajo de las competencias en la organización (control).
 - ✓ Los autores de los procedimientos estudiados le conceden alrededor del 60% de las fases al momento de formulación, un 20% a la implementación y otro 20 al seguimiento y control
 - ✓ Lo anterior puede explicar, porque las principales debilidades en la gestión de las competencias en las organizaciones se identifican en la implementación, seguimiento y evaluación.

En cada una de estas intervenciones profesionales se contempla como parte de la misma las fases de implementación de un sistema de competencias en la organización teniendo en cuenta los tres niveles que la integran que estén armonizados con la estrategia empresarial, tomando en cuenta el papel, particularidades y problemas en la práctica organizacional de estas fases se le dedicará un análisis separado a cada una de ellas, apoyados en el campo de conocimiento existente.

1.4 La fase de implementación del sistema de competencias en los modelos de dirección organizacional

Como se señala en la literatura especializada se pueden encontrar un gran número de autores (De la Fuente, 2003, Morales Cartaya, 2006, NC-3000-3002 SGICH, 2007, Sánchez Rodríguez, 2007, González Zaldívar, 2009, Soltura Laseria, 2009, Rodrigo Mastrapa, 2012 que a través de diferentes enfoques y modelos plantean sus propios procedimientos para las fases de

implementación del sistemas de competencias en la organizaciones, donde resultan peculiares los enfoques cubanos de Morales Cartaya y la NC al definir las competencias apoyándose en el principio de idoneidad demostrada. En cada una de estas intervenciones profesionales se contempla como parte de la misma las fases de implementación de un sistema de competencias en la organización teniendo en cuenta los tres niveles que la integran que estén armonizados con la estrategia empresarial, tomando en cuenta el papel, particularidades y problemas en la práctica organizacional de estas fases se le dedicará un análisis separado a cada una de ellas, apoyados en el campo de conocimiento existente.

En relación con la anterior, en la bibliografía sobre Administración Estratégica se localiza significativa cantidad de información sobre el papel de la implementación en las estrategias, Stoner A.F, la define como: las actividades fundamentalmente administrativas que se necesitan para poner en práctica la estrategia, otros señalan que la implementación tiene que ver con el ejercicio administrativo de llevar a cabo una acción recién elegida o planeada y en ocasiones se acostumbra a delimitar en esta fase dos momentos; la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia.

La puesta en práctica es fundamentalmente un proceso orientado a la acción y a propiciar que las cosas sucedan; así mismo las actividades de desarrollo de competencias y habilidades, de preparación de presupuestos; de motivación, de creación de una cultura y de liderazgo son tareas clave para este momento.

La ejecución se refiere al ejercicio administrativo de supervisar su logro actual, de hacer que funcione, de mejorar la competencia con que se está realizando y de mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos. En otras palabras, en esta fase se requiere darle seguimiento a la planeación y establecimiento de las condiciones organizativas, de lo contrario puede resultar un fracaso.

Un análisis desarrollado (Rivas, 2006), sobre los factores que influyen en la fase de implementación de las estrategias en las que se contemplaron siete (7) autores evidenció que:

- ✓ Todos los autores consideraron los elementos del liderazgo para el cambio o implementación como una variable a considerar
- ✓ Las variables cultura organizativa y recursos humanos fueron consideradas por la mayoría de los siete (7) autores
- ✓ Que las variables operacionalización e institucionalización de la estrategia son considerados por algunos autores

- ✓ Como promedio todos los autores contemplan por lo menos cuatro (4) factores o variables a tomar en consideración durante la fase de implementación de las estrategias.

Es consideración de este autor, que adaptadas a las particularidades del tema que se investiga, pero los resultados del estudio anteriormente descritos, son necesarios tomarlas en cuenta en la etapa de implementación del sistema de competencias en la organización.

En la consulta bibliográfica se constata que para llevar a cabo la implementación se sugiere guiarse por el Modelo de las Siete "S" internacionalmente reconocido, creado por los autores Tom Peters y Robert Waterman, bajo el prestigio de la marca McKinsey en la década de los 80 del siglo pasado.

El Modelo de las Siete "S" es una herramienta muy apropiada para implementar cambios por parte de los dirigentes de cualquier nivel, pues utilizando cada uno de los nodos de la red como ventanas para acceder al comportamiento de la organización. Los nodos incluidos en el modelo son: estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos (metas superordinarias).

La bibliografía es enfática al señalar que la fase de implementación o implantación de las estrategias se considera la más difícil dentro del proceso de administración o gestión debido a que requiere de mucha consagración y disciplina, en lo que juega un papel importante la capacidad gerencial para motivar a los implicados para que se desarrolle de forma exitosa.

Una investigación desarrollada en el ámbito universitario (Rivas, 2006), con el objetivo de diseñar y aplicar un procedimiento para la implementación de las estrategias en las facultades universitarias evidenció que a ese nivel los factores a considerar durante la implementación son: liderazgo y estilo de dirección, cultura organizacional, recursos humanos, estructura organizativa, operacionalización de la estrategia, políticas y reglas, institucionalización de la estrategia, aspectos informales, trabajo en las habilidades, sistema de retribución y sistema de información y control.

Además para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la misma conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos".

A continuación se describirán cada uno de los aspectos necesarios para lograr la implementación del sistema de competencias en las organizaciones. Existen diferentes autores que presentan similitudes en cuanto a la forma de abordar la fase de implantación.

Un análisis sobre cómo los autores han abordado el tema de la implantación de las competencias o el sistema de competencias se ilustra en la tabla siguiente:

Tabla. 1.1. Análisis de los principales aspectos considerados en la fase de implementación de las competencias o el sistema de competencias en la organización

Nr.	Principales aspectos que incluye la fase de implementación	Autores/año				
		Sánchez Rodríguez (2007)	Soltura Laseria (2009)	Rodrigo Mastrapa (2012)	Escalona Batsita (2013)	Velázquez García (2015)
1	Elaboración de los programas de entrenamientos para el desarrollo de competencias	X				
2	Selección y preparación de las técnicas y métodos (opciones de desarrollo) a utilizar para el entrenamiento	X				
3	Formación de entrenadores internos para el desarrollo de competencias	X				
4	Ejecución de los planes de cierre de las brechas a cada uno de los niveles		X			
5	Decisión de la alta dirección y capacitación de los directivos			X		
6	Adopción de medidas para la implantación de la gestión de competencias en el sistema de trabajo con los cuadros			X		
7	Identificación de acciones para la implementación de las competencias en el sistema de gestión de los directivos				X	
8	Medición del sistema de competencias a través de los indicadores y las pautas de comportamiento que las caracterizan					X

El análisis realizado permite revelar las tendencias siguientes:

- ✓ La fase de implementación del sistema de competencias en la organización, es insuficientemente tratada en la bibliografía en comparación con la fase de formulación (identificación y establecimiento) de las competencias
- ✓ Todos los procedimientos estudiados consideran por lo menos tres (3) variables para garantizar la implementación de las competencias en la gestión de los recursos humanos o directivos
- ✓ Cinco (5) de los seis (6) autores coinciden en identificar tres (3) variables que deben ser tomadas en cuenta: evaluación inicial del estado de las competencias, identificación de necesidades-capacitación y programas de entrenamiento
- ✓ Algunas variables que alcanzaron un bajo porcentaje entre los autores tienen coincidencia con variables consideradas en la fase de implementación de las estrategias.

1.5 La fase de control y evaluación del sistema de competencias en los modelos de dirección organizacional

En la literatura especializada se pueden autores (Sánchez Rodríguez, 2007, González Zaldívar, 2009, Soltura Lasera, 2009, Rodrigo Mastrapa, 2012, Escalona Batista, 2013, Velázquez García, 2015), que a través de diferentes enfoques y modelos plantean sus propios procedimientos para la fase de control del sistemas de competencias en la organizaciones, donde resultan peculiares los enfoques cubanos de Morales Cartaya y la NC al definir las competencias apoyándose en el principio de idoneidad demostrada. En cada una de estas intervenciones profesionales se contemplan los tres niveles que la integran que estén armonizados con la estrategia empresarial, tomando en cuenta el papel, particularidades y problemas en la práctica organizacional.

La fase de evaluación por constituir una variante de control se suele identificar con la última fase de la gestión, con frecuencia se reconoce que la implementación se completa con la evaluación/control. En esta fase se verifica que los resultados obtenidos estén de acuerdo con los objetivos y los indicadores previamente establecidos. Si los resultados no son satisfactorios, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse tanto en la fase de implementación como en la formulación (planeación y establecimiento de las condiciones organizativas) o en la propia evaluación, de ahí el papel de esta fase como mecanismo de retroalimentación para el sistema de gestión.

Un análisis sobre la denominación de la fase y su lugar en los procedimientos, según diferentes autores se aprecia en el cuadro siguiente:

Tabla. 1.2. Análisis de la denominación, lugar y posición de la fase de control en la gestión de las competencias

Nr.	Autor/Año	Denominación de la fase en el procedimiento	Número de la fase en el procedimiento	Posición en el procedimiento
1	Sánchez Rodríguez/2007	Evaluación y seguimiento de los resultados	VI	Última
2	González Zaldívar/2009	Análisis, medición y mejora de la eficacia del proceso	V	Última
3	Soltura Laseria/2009	Control y Retroalimentación	VI	Última
4	Rodrigo Mastrapa/2012	Evaluación y mejora de las competencias directivas	V	Última
5	Escalona Batista/2013	Propuesta de consolidación de la implementación y evaluación de las competencias en el sistema de trabajo con los cuadros. Posibles mejoras	IV	Penúltima
6	Velázquez García/2015	Medición y valoración del sistema de competencias en la organización	III	Última

El análisis revela que:

- Aunque la denominación está asociada con la fase de control en el proceso de gestión, los autores difieren en algunos términos utilizados para la identificación
- Generalmente constituye la V o VI fase en los procedimientos de gestión de las competencias
- Todos los procedimientos ubican la fase como la última en el proceso.

El contenido o acciones que conforman el proceso de evaluación de las competencias expuestos, por diferentes autores, en los procedimientos de gestión de las competencias, se ilustra en el análisis siguiente:

Tabla 1.3. Análisis de los principales aspectos de la fase de evaluación de las competencias

Nr.	Pasos del proceso de evaluación	Autores	Promedio
-----	---------------------------------	---------	----------

		Sánchez Rodríguez (2007)	González Zaldívar (2009)	Soltura Laseria (2009)	Rodrigo Mastrapa (2012)	(%)
1	Diseño o modelación de los indicadores para evaluar los resultados	X	X			0,5
2	Análisis y evaluación de los indicadores	X				0,25
3	Seguimiento del proceso de implementación	X				0,25
4	Seguimiento y medición del proceso de implantación		X	X	X	0,75
5	Retroalimentación			X		0,25
6	Impacto			X		0,25
7	Formulación de mejoras				X	0,25
TOTAL		3	2	3	2	

El cuadro permite apreciar que:

- La fase de evaluación del sistema de competencias no se considera abundantemente tratado en la bibliografía especializada
- El paso de identificación o establecimiento de los indicadores a pesar de no ser estimado por todos los autores, se considera objetiva su inclusión, por considerarse en la generalidad de la bibliografía el primer paso en la realización de cualquier variante de control, sobre todo cuando los indicadores no fueron considerados en la fase de planeación
- Existe bastante coincidencia entre los autores, que los pasos de medición y seguimiento forman parte de la fase de evaluación
- Los elementos de retroalimentación, impacto y formulación de mejoras son considerados por un sólo (1) autor de los cuatro contemplados.

En relación con este último aspecto, los autores refieren, la validación del **impacto** se experimenta en la organización en un crecimiento en los indicadores de desempeño globales, tomando para ello indicadores de eficacia como nivel de satisfacción global del servicio, crecimiento en el índice

de actividad, indicadores de eficiencia como la productividad ya sea en unidades físicas o monetarias relativas a la cantidad de trabajadores, salarios o recursos. Soltura Laseria, 2009.

En cuanto a la **formulación de mejoras**, Rodrigo Mastrapa 2012, señala: el grupo de trabajo deberá presentar los resultados y valorar la necesidad de incorporar cambios desde la planeación del estudio hasta la implementación íntegra del procedimiento con lo que se debe realizar un programa de mejoras, para el que se recomienda el formato que aparece en el **Anexo 2.9** y pueden constituir aspectos de mejoras para su inclusión en nuevos ciclos:

- ✓ Competencias a desarrollar o potenciar dado los bajos resultados alcanzados en los indicadores que la caracterizan en el período evaluado
- ✓ Identificación o actualización de nuevas competencias necesarias para el logro del éxito ante los cambios en el entorno empresarial
- ✓ Y otros

Tabla 1.4. Análisis de los principales aspectos considerados en la fase de control y evaluación de las competencias o sistema de competencias en la organización

Nr.	Principales aspectos que incluye la fase de control y evaluación (retroalimentación)	Autores/año			
		Sánchez Rodríguez (2007)	Soltura Laseria (2009)	Rodrigo Mastrapa (2012)	Escalona Batsita (2013)
1	Diseño o modelación de los indicadores para evaluar los resultados	X			
2	Análisis y evaluación de los indicadores	X			
3	Seguimiento del proceso de ImplementaciónFormación de entrenadores internos para el desarrollo de competencias	X			
4	Evaluación de los indicadores y dimensiones		X		
5	Evaluación de la retroalimentación (Cálculo del NAEDO y NIESCO)		X		
6	Valoración de la aplicación de la gestión de competencias en el trabajo con los directivos			X	
7	Formulación de mejora de la gestión de competencias en			X	

	los directivos				
8	Diseño de los indicadores para la evaluación de la gestión de las competencias en sistema de gestión de los directivos				X
9	Medición y valoración de los impactos de las competencias en la gestión de los directivos y la organización				X

1.6 Conclusiones parciales

1. El desempeño organizacional, al que pueden tributar diferentes aspectos o factores en la organización, como las competencias, constituye una cuestión de pertinencia en las condiciones cubanas, por lo que requiere observación, análisis y mejora sistemática, dada su contribución al cumplimiento de la misión y al objeto social.
2. La alineación estratégica del desempeño organizacional constituye una cualidad de la organización, la cual es una expresión del grado en que ésta es capaz de emplear y desarrollar las competencias de su capital humano para destinar los recursos a la elevación del desempeño en cumplimiento de la misión y alcance de la visión, cuestión de alto interés en la literatura nacional, internacional y el desarrollo del territorio.
3. Se suscribe la interpretación del autor Soltura Laceria, 2009, de concebir la Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización como el proceso de dirección estratégica que orienta los recursos al desarrollo de las competencias organizacionales de forma coordinada para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión, en incremento constante de su desempeño.
4. De manera general, se distinguen tres fases o momentos en la gestión de las competencias en las organizaciones; una fase de formulación y establecimiento del estado en la entidad, la fase de implementación para fortalecer su materialización y la conclusiva dedicada al seguimiento y evaluación de las mismas en la entidad.
5. Se concibe la Consolidación del Sistema de Competencias de la Organización como el proceso de dirección estratégica orientado al fortalecimiento integrado de las fases de implementación de acciones para cerrar las brechas en las competencias y el correspondiente seguimiento y valoración en la organización, aspectos insuficientemente abordados en la bibliografía existente
6. Son varias las variables que intervienen en las fases de implementación y control de las competencias, algunas de ellas se orientan al momento de puesta en práctica y otras a la propia implementación y hacer que esta funcione y sea sostenible.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES

Para contribuir a la solución del problema planteado en la investigación y de acuerdo con los resultados del análisis en el marco teórico-referencial, el objetivo del Capítulo II es lograr un procedimiento para la consolidación del sistema de competencias de la organización que contribuya al alineamiento con la estrategia y con ello al cumplimiento de la misión y alcance de la visión en las organizaciones.

2.1 Fundamentos del procedimiento para la consolidación del sistema de competencias

El procedimiento propuesto está formado de los elementos siguientes:

Fundamentos teórico - metodológicos del procedimiento propuesto

El desarrollo del procedimiento se basó en los fundamentos teóricos y metodológicos siguientes:

- ✓ **Enfoque estratégico de la organización.** (Hammet & Prahalad, 1995) al concebir las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, cuya unión deben estar sostenida por una cultura organizacional adecuada
- ✓ **Enfoque de competencias.** (Cuesta, 2005; Lindgren y otros., 2004; Morales, 2006; Hamel & Prahalad, 1995; Teece y otros., 1997, Soltura, 2009). Constituye el centro de atención del procedimiento al concebir el diseño del sistema de competencias de la organización, a partir de la identificación de las competencias organizacionales, una derivación a las de procesos y de estas a las de los cargos clave en forma sistémica y en cascada, y considerar las competencias como elemento pertinente para contribuir a mejorar el desempeño, los resultados de los individuos, los procesos, la organización y la sociedad en general
- ✓ **Método general para resolver problemas** (Krick, 1976, Marsán y otros, 2009). Al caracterizar la situación de las brechas de las competencias organizacionales y de ello derivar el problema a solucionar como elementos relacionados que limitan el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Principios

1. La **mejora continua**: que establece un criterio de ajuste y mejora permanente de los diseños elaborados en la organización ajustada a su contexto.
2. La **flexibilidad**: referida a la posibilidad de la adecuación de la aplicación del procedimiento a las características y condiciones de la organización.

3. La **formación permanente**: que significa la preparación, capacitación y la adaptación al cambio de los involucrados en la identificación y el constante fortalecimiento del aprendizaje en la gestión del sistema de competencias de la organización.
4. La **consistencia lógica**: por la derivación del sistema de competencias a partir de la estrategia de la organización, así como su composición interna o estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y consistencia interna.
5. Lo **integral**: debe abarcar los cargos más importantes de los procesos clave de la organización, en especial el proceso inversionista, puesto que su objetivo es considerar el sistema de competencias en alineamiento e integración con la estrategia de la organización y como una estructura de requerimientos humanos.
6. **Participativo**: su aplicación lleva implícita la participación de varios de los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo.

Objetivo

El objetivo del procedimiento es disponer de una herramienta integral para la consolidación del sistema de competencias en correspondencia con el rumbo estratégico y sus principales dimensiones o parámetros del servicio de la organización y con ello favorecer el desempeño y los resultados de la entidad.

Premisas o condiciones para el empleo del procedimiento en la organización

1. Implicación de la alta dirección para el fortalecimiento del sistema de competencias de la organización acorde a los requerimientos de la proyección estratégica de la entidad
2. Equipo de trabajo preparado con conocimiento sobre la elaboración de la estrategia y el sistema de competencias de la organización
3. Existencia de la estrategia de la organización con los elementos básicos, que permita apreciar la direccionalidad o rumbo estratégico de la entidad en el período determinado, así como la identificación de los procesos y los cargos clave para el logro de la misma, todo sobre la base de buenas prácticas.

Para comprobar que en la organización se cumplen las premisas anteriormente definidas se deben realizar las tareas siguientes:

- ✓ Análisis y comprobación del compromiso o voluntad de la alta dirección para la implementación del sistema de competencias de la organización estrechamente relacionado con la estrategia organizacional

- ✓ Creación y formalización del equipo de trabajo para contribuir a la implementación, control y evaluación del sistema de competencias en la organización
- ✓ Verificación documental de los documentos; estrategia organizacional o general de la organización con los principales elementos (misión, valores compartidos, visión, objetivos estratégicos), mapa de procesos de la entidad.

El incumplimiento de estas premisas implica la adopción de las acciones correctivas correspondientes, pues son requisitos indispensables para pasar a la primera fase del procedimiento.

2.2 Procedimiento para la consolidación del sistema de competencias en las organizaciones

El procedimiento aparece estructurado en la **Figura 2.1** y cuenta con tres (3) fases y diez actividades que se refleja en el **Anexo 2.1**.

2.2.1 Fase I. Diagnóstico de la estrategia, nivel de alineamiento del desempeño y situación del sistema de competencias de la organización

La fase I tiene los objetivos de:

1. Conformar y preparar un equipo de trabajo que pueda desarrollar, de forma eficaz y eficiente, las fases, actividades y acciones que integran el procedimiento
2. Determinar la situación de la estrategia en la entidad, objeto de estudio y el nivel de alineamiento estratégico del desempeño de la organización
3. Establecer el nivel de integración estratégica del sistema de competencias, el estado de las competencias organizacionales y las brechas de las mismas de acuerdo con el contexto actual de la organización.

En esta fase se deben crear las condiciones organizativas para garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores del procedimiento, logrando durante este proceso, y acorde a uno de sus principios, la participación activa de todos los implicados durante la planificación y la organización de las actividades.

El trabajo para el análisis de la situación de la organización y el enfoque estratégico de la misma, se debe iniciar, una vez conformado y preparado el equipo de trabajo, con una caracterización ante el Consejo de Dirección de la empresa, donde se identifique y a partir de la orientación hacia los clientes, el rumbo estratégico de la organización para el período, las principales dimensiones o atributos que caracterizan este rumbo, al mismo tiempo cuáles son los problemas o mejoras que

existen en la organización, y que tiene como causas u origen la implantación inicial del sistema de competencias en la organización.

El trabajo para el establecimiento del grado alcanzado en la implementación de las competencias en la organización, se debe realizar mediante una dinámica de grupo en el Consejo de Dirección de la empresa donde se identifique la evolución de las competencias, los problemas o mejoras que existen en la organización, y que se encuentren asociados a la insuficiente implementación del sistema de competencias de la organización, lo que servirá de elemento para definir o identificar la necesidad de aplicar un procedimiento para llevarla a cabo.

Las actividades que se llevarán a cabo en esta fase son las siguientes:

Actividad 1. Conformación, preparación del equipo y planificación de la aplicación del procedimiento en la organización

En el cumplimiento de esta actividad se distinguen cuatro (4) acciones o tareas significativas:

1. Creación, a partir del Comité de Competencias creado en la organización, el equipo de trabajo para la implementación, control y evaluación que conlleven a la consolidación del sistema de competencias, para lo cual será necesario desarrollar las tareas siguientes:
 - ✓ El Consejo de Dirección realizará una propuesta inicial de 15 integrantes, que incluirá miembros de la alta dirección y de los procesos organizacionales, las áreas de regulación y control y del dispositivo de cuadro de la entidad
 - ✓ La Dirección de Capital Humano determinará, en lo teórico y en lo práctico, el nivel de conocimiento y dominio sobre el sistema de competencias de los miembros de la propuesta inicial de los integrantes que posibilite determinar el coeficiente de competencia del experto, según el método expuesto por Campistrous Pérez, 1998 mediante el diseño y aplicación de la encuesta que aparece en el **Anexo 2.2**
 - ✓ Con los resultados alcanzados en las acciones anteriores y la realización de sesiones de intercambio, el Consejo de Dirección realizará la creación definitiva del equipo de trabajo para la consolidación del sistema de competencias en la organización.
2. Preparación de los miembros del Equipo de Trabajo para la implementación, control y evaluación del sistema de competencias de la organización:
 - ✓ A partir de la información compilada del **Anexo 2.2** y la exigencia, actualidad de la temática y sesiones de intercambio con los miembros del equipo
 - ✓ Se diseña un programa de preparación y actualización del equipo de trabajo sobre el sistema de competencias de la empresa, según la estructura que aparece en el **Anexo 2.3**

- ✓ Como complemento para poner en práctica el programa de preparación fueron seleccionados un conjunto de medios de enseñanza entre los cuales se encuentran videos, multimedias, conferencias, talleres, seminarios impartidos en la empresa por especialistas en la temática
 - ✓ Para cumplir con la tarea anterior, el coordinador del equipo o asesor externo coordinará o impartirá seminarios específicos que traten el tema, haciendo énfasis en la importancia y ventajas de introducir el enfoque del sistema de competencias en la organización
 - ✓ Se realizarán talleres y entrenamientos, donde se hará hincapié en el procedimiento a utilizar para la implementación del sistema de competencias, incluyendo los métodos para recoger y procesar la información. A través de este entrenamiento se debe trabajar además para lograr la sensibilización y comprometimiento de estos expertos en la compleja función que desempeñarán.
3. Establecimiento de la planificación para la aplicación del procedimiento. Se hace necesario para la realización de las reuniones, dinámica y el sistema de trabajo del equipo, así como el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta las fases, actividades y acciones definidas en el procedimiento
4. Creación del Grupo Decisor. Se requiere un Grupo Decisor que puede ser el Consejo de Dirección de la empresa siendo el responsable de la aprobación de los miembros del Equipo de Trabajo y los resultados de las actividades y fases que requieran su aprobación.

Actividad 2. Caracterización de la estrategia en la entidad, objeto de estudio y el nivel de alineamiento estratégico del desempeño de la organización

En el cumplimiento de esta actividad se distinguen dos (2) acciones o tareas significativas:

1. Caracterización de la estrategia de la organización: antes de adentrarse en cualquier idea de análisis o mejoramiento del desempeño organizacional, resulta imprescindible, la identificación de la dirección o rumbo estratégico de la organización, por lo que resulta necesario que el equipo de trabajo adquiera conocimiento y dominio sobre los principales elementos que componen la estrategia organizacional; misión, visión-plazo de vigencia, objetivos estratégicos, valores, y procesos (estratégicos, clave y de apoyo) que se identifican en la organización, así como la delimitación del rumbo estratégico y los principales atributos que caracterizan sus servicios.
2. Determinación del nivel de alineamiento estratégico del desempeño de la organización

El nivel de alineamiento estratégico del desempeño de la organización, se debe interpretar como una expresión del grado en que la organización es capaz de emplear y desarrollar las

competencias de su capital humano para destinar los recursos a la elevación del desempeño en cumplimiento de la misión y alcance de la visión, cuestión de alto interés en la literatura nacional, internacional y la máxima dirección de la Revolución cubana y se convierte en una variable dependiente en la investigación.

Para la determinación del indicador: Nivel de Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional (NAEDO), el cual se establece a partir de la aplicación de la lista de chequeo, establecida por el autor Soltura Laseria 2009, ligeramente modificada en esta investigación en algunos de sus criterios de medidas, la que aparece en el **Anexo 2.4**.

Como lo establece el autor, la lista de chequeo para la evaluación del NAEDO contiene un formato sencillo de fácil aplicación. La evaluación a otorgar por cada uno de los criterios de medida que aparecen manifiesta un carácter cualitativo, pero siempre sustentado en evidencias. Así, la calificación final dependerá de las evaluaciones de cada criterio de medida y la respuesta a la interrogante final.

La aplicación de la herramienta de diagnóstico está dirigida a los cuadros de la entidad objeto de estudio. Su aplicación ha de ser dirigida por un especialista en el dominio del tema que facilite la actividad y oriente la ejecución del ejercicio para obtener calidad en los datos. Así, constituye facultad de la organización la elección de la precisión con que se desee realizar el diagnóstico, el cual puede efectuarse de forma individual o puede ser llenada a partir de un ejercicio grupal, evaluándose finalmente el consenso entre los criterios, de manera que se propicie la reflexión y el debate.

En cualquiera de las variantes empleadas, los datos deberán ser recogidos, en caso que corresponda tabulados, analizados y evaluados los resultados y la búsqueda del consenso. De forma cualitativa deberá evaluarse el estadio de la organización que exprese el NAEDO.

No obstante, contar con un indicador cualitativo que promueva y motive a la organización a continuar en el empeño y distinga en un rango más sensible la posición actual de la organización relativo al NAEDO lo que resulta de gran interés, es por ello que la ecuación (2.1) expresa una magnitud cualitativa de este indicador. Esta ecuación se ha obtenido de la multiplicación de un factor de conversión k (para estandarizar las variables entre ellas en un rango del 0 al 100) y la sumatoria de los resultados obtenidos en cada criterio de medida en un rango de 0 a 4.

Ecuación (2.1): $NAEDO = k \times \sum E_i$

Leyenda:

NAEDO: Nivel de Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional

k: Factor de conversión de la escala para la ecuación 2.1 (valor 2,08)

E i: Evaluación obtenida en el criterio de medida i (valores del 1 al 4)

La verdadera relevancia de la aplicación de este instrumento del procedimiento se adquiere al identificar a partir de las evaluaciones de los criterios de medida, cuáles de éstos son los que poseen un nivel de desarrollo insuficiente y así dónde se encuentran las mayores reservas de desarrollo y en las cuales deberá enfatizar el desarrollo del proyecto.

Principales herramientas para la realización de la actividad 2

Análisis documental (mapa de proceso, reporte de resultado de los procesos, informe de satisfacción de los clientes), trabajo de grupo, técnicas de consenso, entrevistas a trabajadores.

Actividad 3. Caracterización del sistema de competencias y determinación del nivel de implementación del sistema de competencias (NIESCO) en la entidad

En el cumplimiento de esta actividad se distinguen dos (2) acciones o tareas significativas:

1. Caracterización del sistema de competencias de la organización: el equipo de trabajo debe adquirir conocimientos y dominio sobre los principales elementos que componen el actual sistema de competencias de la organización, fecha de constitución y procedimiento de formulación e inicio de su puesta en práctica, así como los principales resultados e impactos que ha originado en la entidad
2. Determinación del nivel de integración del sistema de competencias de la organización (NIESCO)

De manera similar, al (NAEDO), para la determinación del NIESCO, se ha adaptado el procedimiento elaborado por Soltura Laseria, 2009, ligeramente modificada en algunos de sus criterios de medidas. Así mismo se propone la evaluación del Nivel de Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización (NIESCO), como punto de partida, a partir del empleo de la lista de chequeo que se muestra en el **Anexo 2.5**. En este sentido se ha considerado que el nivel de integración del sistema de competencias refiere el grado en que esta ha sido implementada en la organización.

El NIESCO se determina a través de la ecuación 2.2, la misma se obtiene de la multiplicación de un factor de conversión h (para estandarizar las variables entre ellas en un rango del 0 al 100) y la sumatoria de los resultados obtenidos en cada criterio de medida en un rango de 1 a 4.

Ecuación (2.2): $NIESCO = h \times \sum F_i$

Leyenda:

NIESCO: Nivel de Integración Estratégica del Sistema de Competencia de la Organización

h: Factor de conversión de la escala para la ecuación 2.2 (valor 1,09).

F i: Evaluación obtenida en el criterio de medida i (valores del 1 al 4).

Los resultados aportados por el NIESCO servirán de base para fundamentar la vigencia del actual sistema de competencias, el grado de materialización y la contribución al logro de la misión y visión de la entidad.

La Figura 2.2b muestra los estados de desarrollo en que puede situarse una organización según el NAEDO (actividad 2) y el NIESCO 2.2a.

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

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

Fuente: Soltura Laseria (2009).

Principales herramientas para la realización de la actividad 3

Análisis documental (definición de la misión del cargo, funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo, identificación de las funciones específicas), trabajo de grupo, técnicas de consenso, entrevistas a cuadros y especialistas de la empresa.

Actividad 4. Actualización, medición y determinación de las brechas de las competencias de la organización

Para dar cumplimiento a esta actividad se desarrollan tres (3) acciones o tareas significativas:

1. Determinación de la vigencia o reformulación de las competencias organizacionales necesarias para el contexto actual de la organización

Para la determinación de la actualización de las competencias organizacionales se considera necesaria la utilización por los miembros del equipo de trabajo del cuestionario de trabajo siguiente:

¿En qué medida las competencias organizacionales establecidas contribuyen al logro de la misión y objetivos estratégicos en la entidad?

En las que:

1. Significa prácticamente nada
2. En poca medida
3. En alguna medida
4. En gran medida
5. En absoluto.

Tabla 2.1. Determinación de la vigencia o reformulación de las competencias necesarias para el contexto actual de la organización

Nr.	Competencias organizacionales establecidas	Evaluación por el miembro del equipo				
		1	2	3	4	5
1						
2						
n						

Los resultados de las consideraciones individuales podrán ser expuestos a través de la tabla siguiente:

Tabla 2.2. Consideraciones individuales de cada uno de los miembros del equipo de trabajo

Nr.	Competencias organizacionales establecidas	Evaluación general del equipo				
		E1	E2	.	En	Prom
1						
2						
n						

Los resultados procesados del cuestionario permitirán evaluar la vigencia o actualización de las actuales competencias organizacionales formuladas.

2. Medición de las competencias organizacionales y determinación de las brechas

Para la medición y determinación de las brechas se utilizarán las competencias organizacionales actualizadas en la acción anterior y sus dimensiones establecidas para cada una de ellas, las que serán evaluadas, por cada miembro del equipo de trabajo, en % en cuanto al estado deseado y al grado de implementación en la organización.

Tabla 2.3. Medición de las competencias organizacionales y determinación de las brechas

Nr.	Competencia organizacional/dimensiones	% de estado deseado en la organización	% de presencia en la organización
1			
D.1			
D.2			
D.3			
2			

Los resultados del equipo de trabajo posibilitarán la precisión del estado deseado de las competencias organizacionales y de sus dimensiones en la entidad, la medición de las mismas y la determinación de las brechas de las competencias.

3. Identificación de las causas de las brechas de las competencias organizacionales

Actividad 5. Validación y/o formulación de las competencias organizacionales

En correspondencia con los resultados del estado de las brechas, determinado en la acción anterior, el equipo de trabajo debe, mediante una dinámica de grupo, identificar las principales causas que originan las brechas en cada una de las competencias organizacionales y de manera general, cuyos resultados podrán ser ilustrados en un diagrama causa efecto o espina de pescado.

Entre las principales salidas (resultados) que deberá propiciar esta primera fase, las que a su vez se convierten en las entradas de la próxima fase, se delimitan: creación del equipo de trabajo para la implementación, control y evaluación del sistema de competencias, conformar un diagnóstico que evidencie el nivel de alineación estratégica del desempeño organizacional, el nivel de implementación del sistema de competencias en la entidad y la medición y determinación de las brechas de las competencias organizacionales.

2.2.2. Fase II. Diseño o propuesta de acciones para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales

Esta fase constituye un momento muy importante en el procedimiento, a partir de la cual se diseña la fase restante y las actividades que integran el procedimiento. El objetivo de esta fase es identificar y seleccionar las acciones o elementos que se considerarán decisivas para la eliminación o disminución de las brechas de las competencias organizacionales que forman parte del sistema de competencias en la empresa, para la que se tomará en cuenta; los resultados de la

conformación del marco teórico, el diagnóstico realizado en la fase anterior, así como los documentos normativos y de referencia en el país.

En buena medida, los conocimientos y experiencias asociados a las competencias tanto organizacionales como de los procesos y del cargo son de carácter tácito, es decir, están en las personas que integran la organización y se requiere que adquieran un carácter explícito y socializar los mismos a los miembros de la organización en su conjunto. Este proceso exige que se desarrollen acciones de flujo constante de gestión de la información y del conocimiento y se considera necesario transitar por las actividades siguientes:

Las actividades que se llevarán a cabo en esta fase son las siguientes:

Actividad 5. Validación y/o formulación de las competencias organizacionales

Para el cumplimiento de esta actividad se considera imprescindible recordar; el estado deseado de las competencias, así como las causas y subcausas que han originado las brechas de las competencias organizacionales en la entidad y, sobre esta base el equipo de trabajo deberá identificar las prioridades y acciones generales que constituyen el plan de maniobras de la organización y su misión es enrumbar los esfuerzos y recursos organizacionales hacia el cierre o disminución de la brecha de competencias, es decir, hacia el fortalecimiento/desarrollo de las competencias organizacionales que deberá adquirir la entidad para cumplir con los objetivos organizacionales fijados.

Para la realización de la actividad, los miembros del equipo de trabajo podrán desarrollar rondas de trabajo, en el orden siguiente.

Primera ronda: para la primera acción se utilizará el método de la tormenta de ideas, sobre la base de la actividad grupal e individual de cada experto, en forma de rueda libre, podrá responder la interrogante ¿Cuáles considera usted que son las prioridades o áreas de resultados que se deberán tomar en cuenta para cerrar o disminuir las brechas en las competencias organizacionales?

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

El proceso termina cuando se aprueben las formulaciones de prioridades o áreas de resultados que pueden favorecer la implementación del sistema de competencias, consensuadas por la totalidad de los miembros participantes en la discusión, lo que permitirá configurar la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Elementos o variables para implementar el sistema de competencias en la organización expresada por los expertos (E).

Nr.	Prioridades o áreas de resultados para el cierre de las brechas organizacionales en la entidad

Leyenda:

Nr. Elementos o variables identificadas.

Segunda ronda: se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (significada en la tabla 2.4) y se le pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son realmente las prioridades o áreas de resultados que se deberán tomar en cuenta para cerrar o disminuir las brechas en las competencias organizacionales? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N, para lo que se utilizará lo reflejado en el **Anexo 2.6**.

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

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

Dónde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: Cantidad total de expertos

Procesándose los resultados y conformándose la tabla 2.5.

Tabla 2.5. Matriz de prioridades o áreas de resultados para el cierre o disminución de las brechas de las competencias organizacionales en la entidad depuradas con nivel de concordancia.

Prioridades o áreas de resultados para el cierre de las brechas organizacionales en la entidad	EXPERTOS							Cc %
	<i>E₁</i>	<i>E₂</i>	<i>E₃</i>	<i>E₄</i>	<i>E₅</i>	<i>E₆</i>	<i>E_n</i>	

Si resulta $Cc \geq 75\%$ se considera aceptable la concordancia. Las prioridades o áreas de resultados que obtengan valores $Cc < 75\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Obteniéndose como resultado el listado de prioridades o áreas de resultados para el cierre o disminución de las brechas de las competencias organizacionales en la entidad.

Tercera ronda:

Para la determinación del grado de contribución de cada uno de los elementos identificados en la ronda anterior. Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada

la matriz anterior (significada en la tabla 2.4) y se le pregunta: ¿Pondere o establezca el peso en una escala de 100, de cada una de las prioridades o áreas de resultados determinadas para la implementación en la organización?

Tabla 2.6. Ponderación de prioridades o áreas de resultados para la determinación del grado de contribución a la implementación de las competencias organizacionales en la entidad.

Nr.	Prioridades o áreas de resultados para el cierre de las brechas organizacionales en la entidad	Ponderación de las prioridades o áreas de resultados

En el **Anexo 2.6** se detalla la información que debe ser recopilada, a través de dinámica del equipo de trabajo y el posterior procesamiento de la votación de los miembros del equipo, cuyo resultado final puede ser reflejado a través de algunas de las herramientas para presentar información (Gráfico de Pareto u otro instrumento para estos fines).

Actividad 6. Establecimiento de indicadores o criterios de medidas operacionales sensibles por área de resultados

Para el cumplimiento de esta actividad se considera necesario, que el equipo de trabajo establezca un grupo de indicadores que favorezcan el lazo que une las conductas individuales (manifestación de posesión de las competencias organizacionales) con la estrategia de la entidad, estos indicadores de tipo operacionales con orientación estratégica en la entidad, serán seleccionados de los indicadores actuales establecidos en el cuadro de mando integral (CMI) de la entidad, como una vía para la implementación y evaluación de la estrategia de la entidad, y al mismo tiempo posibilitarán el seguimiento y control (fase 3 del procedimiento), los indicadores seleccionados junto a la determinación del NAEDO y NIESCO permitirán conformar un cuadro definitorio en cuanto al estado del sistema de competencias y su contribución al desempeño estratégico de la entidad.

Actividad 7. Elaboración del plan de actividades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales

A partir de la decisión adoptada en las dos (2) actividades anteriores (6 y 7), el equipo de trabajo, debe conformar el plan de actividades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales, el que deberá ser presentado al Grupo Decisor para su posterior aprobación y

puesta en práctica, para la conformación del plan se puede auxiliar de lo establecido en la Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estado y Ministros de 2011.

Entre los principales resultados que deberá propiciar esta segunda fase, las que se convierten en las entradas de la próxima fase, se señalan: identificación de las áreas de resultados para contribuir al cierre o minimización de las brechas de las competencias organizacionales, establecimiento de los indicadores para la medición operativa de las competencias y la conformación del plan para la implementación de actividades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales.

2.2.3. Fase III. Medición y valoración del sistema de competencias en la organización

El objetivo de esta fase es garantizar poner en práctica el plan de actividades diseñado en la actividad 7 (fase 2), el seguimiento de la implementación, a través del comportamiento de los indicadores considerados operacionales (actividad 6) y la valoración de los resultados y establecimiento de los impactos en la entidad.

En correspondencia con el objetivo de la fase, las actividades que se llevarán a cabo son los siguientes:

Actividad 8. Implementación del plan de actividades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales en la entidad

Para garantizar poner en práctica e implementar el plan de actividades diseñado en la fase 2 se sugiere un reforzamiento de aspectos tales como:

- Incluir el comportamiento de las competencias como conducta para tipificar el cumplimiento de los valores compartidos en la entidad
- Desarrollar un compromiso y un liderazgo real y efectivo por el equipo de dirección para materializar el reforzamiento y consolidación del sistema de competencias (competencias organizacionales)
- Desarrollar un entrenamiento a los cuadros y al personal encargado de materializar las actividades principales para la consolidación del sistema de competencias
- Incluir algunas actividades del plan en el sistema de trabajo de la entidad (reunión de puntualización)
- Considerar las actividades de consolidación del sistema de competencias como aspectos o partes de evaluación de los indicadores en el sistema de evaluación de los cuadros.

Tener en cuenta fuerzas que se pueden oponer o resistir a la transformación del cambio o transformación propuesto tales como trabajo operativo, tendencia a la rutina de trabajo, insuficiente inclusión del tema de las competencias en el sistema de comunicación empresarial.

Actividad 9. Seguimiento y control de la implementación del plan y ajuste

Para el cumplimiento de esta actividad se considera necesario dos (2) momentos:

- Que el equipo de trabajo establezca un seguimiento sistemático al grupo de indicadores del tipo operacionales que fueron seleccionados (del cuadro de mando integral) en la actividad seis (6) y se realicen determinadas mediciones y comparaciones de cada uno de ellos y en caso de desviaciones, desarrollar las correcciones y ajustes necesarios para la implementación favorable de las competencias organizacionales en la entidad
- Trascurrido un período de seis (6) meses o un (1) año proceder a determinar el NAEDO y el NIESCO, como indicadores estratégicos, y realizar la comparación con el momento inicial, lo que junto al comportamiento de los indicadores operacionales permitirá tener una valoración del proceso desarrollado, si el comportamiento de los indicadores operacionales y estratégicos resultan no favorables la entidad iniciaría un nuevo proceso o ciclo de aplicación del procedimiento diseñado a partir de la fase 1.

Actividad 10. Valoración de los resultados y determinación de los impactos en la entidad

El equipo de trabajo deberá presentar los resultados alcanzados, para lo que se puede auxiliar de la proyección de la actividad 7 y valorar la necesidad de incorporar cambios desde la planeación del estudio hasta la implementación íntegra del sistema de competencias de la organización, con lo que se debe realizar un programa de mejoras según el formato que aparece en el **Anexo 2.7**. Estas mejoras se derivan de la aplicación completa del procedimiento y pueden constituir aspectos de mejoras:

- ✓ Competencias a desarrollar o potenciar dado los bajos resultados alcanzados en los indicadores que la caracterizan en el período evaluado
- ✓ Identificación o actualización de nuevas competencias necesarias para el logro del éxito ante los cambios en el entorno empresarial
- ✓ Proporcionar brechas de competencias, que constituya un elemento básico para el diagnóstico de necesidades de capacitación para la confección del plan individual de desarrollo del directivo y del de preparación y superación de la empresa
- ✓ Conformar programa de entrenamiento para el desarrollo de competencias
- ✓ Formación de entrenadores internos para el desarrollo de competencias.

2.3 Aplicación del procedimiento para la consolidación del sistema de competencias en las condiciones de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulico Este (ESIHE)

Para contribuir a la solución del problema planteado en la investigación se procede a aplicar el procedimiento para la implementación, control y evaluación del sistema de competencias en la empresa.

La dirección general de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este estuvo de acuerdo con la aplicación completa del procedimiento con la asesoría de especialistas de la Universidad de Holguín, proceso que se inició el 7 de marzo de 2016 hasta los momentos actuales.

2.3.0 Estado de las premisas o condiciones para la aplicación del procedimiento en la ESIHE

Se pudo verificar en la empresa que:

1. La alta dirección de la organización está implicada y posee sensibilidad y conciencia de la necesidad de implementar, controlar y evaluar el sistema de competencias establecido acorde a la proyección estratégica de la entidad, como una de las vías para contribuir al alineamiento organizacional, mejorar el desempeño y con ello los resultados de la empresa.
2. Se creó un equipo de trabajo para la elaboración de la estrategia y el sistema de competencias de la organización, el cual está integrado por nueve (9) expertos de la organización, de una propuesta inicial de 15, donde se tuvieron en cuenta algunas de las cualidades y características que se tuvieron en cuenta para la selección como posible integrante del equipo, uno de los miembros seleccionados preside el equipo de trabajo por formar parte del Consejo de Dirección de la empresa y como complemento del mismo, se conformó el Grupo Decisor, representado por el Consejo de Dirección de la empresa.
3. Se comprobó que la empresa posee la Estrategia Empresarial para el período 2016- 2020 con sus elementos básicos: misión, valores compartidos, visión, objetivos estratégicos además de poseer el mapa de procesos que muestra la estructuración de los mismos, clasificados en estratégicos, clave y de apoyo, así como los cargos u ocupaciones clave de la empresa que tienen la función de llevar a cabo la realización de los procesos clave.

Como se ha podido comprobar, se cumplen de forma satisfactoria las premisas para la implantación del procedimiento en la ESIHE.

2.3.1 Fase I. Análisis de la organización, la estrategia y las competencias. Preparación de las condiciones organizativas

En la empresa, objeto de estudio, se planificó y efectuó una sesión de trabajo en grupo con el Consejo de Dirección y en el mismo se reconoció que, si bien los indicadores de desempeño que caracterizan a la empresa manifiestan, en los últimos tres años, resultados estables y ascendentes, estos pueden ser superiores y que es válido trabajar en la mejora continua como lo exige el perfeccionamiento empresarial, el Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería (GEIPI), el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), el país y que entre las vías que pueden contribuir a su logro, está el fortalecimiento en el trabajo con el capital humano, específicamente en el sistema de competencias de la organización para lograr un desempeño organizacional superior.

El consejo de dirección identificó en este sentido las insuficiencias siguientes:

- ✓ Los trabajadores no conocen cuáles son las principales habilidades y competencias que los pueden conllevar a un desempeño individual y organizacional superior
- ✓ La empresa no dispone de un procedimiento actualizado para la implementación, control y evaluación del sistema de competencias en la organización, lo que limitaría en un futuro la certificación del sistema de gestión integrada de capital humano en la empresa
- ✓ La evaluación de los trabajadores no contempla o mide los indicadores que pueden conllevar a un desempeño de excelencia.

Todo lo anterior, sirvió de base para definir la necesidad de aplicar un procedimiento para implementar, controlar y evaluar el sistema de competencias de la organización. A partir del cual, se decide la creación del equipo de trabajo, se establece que se cumplen las premisas para la implantación del procedimiento y se procede a su aplicación por fases.

2.3.1.1 Conformación, preparación del equipo y planificación de la aplicación del procedimiento en la entidad

En correspondencia con las tareas significativas que caracterizan la realización de la actividad, se procedió a:

1. Creación del equipo de trabajo para la implementación, control y evaluación del sistema de competencias a partir del Comité de Competencias creado en la organización.

Inicialmente el Consejo de Dirección formuló una propuesta de 15 especialistas, en los que tuvo en cuenta los elementos siguientes:

- ✓ El nivel cultural acreditado y el cargo u ocupación que desempeña en la empresa

- ✓ Los años de experiencia en la actividad y en el cargo
- ✓ El dominio teórico de las temáticas, tanto en materia de GRH como en el enfoque del sistema de competencias en la organización
- ✓ Haber participado en equipos de proyección estratégica de la empresa o comisiones de trabajo relacionadas o derivadas de la misma
- ✓ La realización de funciones y tareas relativas a la selección del personal en organizaciones laborales, la formación y desarrollo de recursos humanos y la evaluación del trabajador.

En correspondencia con el procedimiento, se le envió a los 15 especialistas la encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto, acorde al **Anexo 2.2**, recibiendo respuesta de los 15 (100%).

En el **Anexo 2.8**, se aprecia que fueron seleccionados nueve (9) expertos, de ellos seis (6) por tener un coeficiente de competencia superior a 0.8 ($0.8 \leq K_{comp} \leq 1$), siendo categorizados como expertos altos y otros tres (3) por presentar el coeficiente de competencias mayor o igual que 0.5 ($0.5 \leq K_{comp} < 0.8$), clasificados como expertos medios, mientras que seis (6) especialistas no resultaron seleccionados para pasar a la segunda ronda de preguntas al tener coeficiente de competencias inferior a 0.5. El coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados resultó de 0.79.

Una caracterización de la composición de los nueve (9) expertos seleccionados, se describe a continuación:

- ✓ Cuatro (4) ingenieros industriales de reconocido prestigio, de los cuales uno (1) de ellos es el Director General de la empresa, el Director de Capital Humano, la Especialista Principal de la Dirección de Gestión de Sistema y Supervisión y Control, la Especialista “B” en Gestión de la Calidad de la empresa, investigadores en el tema de la GRH, todos los cuales tienen años de experiencia en el trabajo de capital humano
- ✓ Un (1) licenciado en economía con años de experiencia en la organización y en la realización del proceso clave, que es el actual Director de Ingeniería y Colaboración, el cual tiene 15 años de experiencia
- ✓ Una (1) licenciada en inglés, que es la actual Directora de Gestión de Sistema y Supervisión y Control, con buenos resultados en su gestión
- ✓ Dos (2) ingenieros civil, los mismos son especialistas en inversiones con más de 30 años de experiencia y con reconocido prestigio en la organización

✓ Un (1) técnico medio en contabilidad con más de 10 años de experiencia en la actividad de Contabilidad que es la actual Directora de Contabilidad y Finanzas, la misma goza de mucho prestigio en la empresa.

2. Preparación de los miembros del equipo de trabajo para la implementación, control y evaluación del sistema de competencias de la organización

Para la implantación del programa de preparación que aparece en el **Anexo 2.3** se elabora un plan a realizar por el equipo, que se concreta en la secuencia de actividades, en el cual se precisa la utilización de videos, multimedias y otros documentos relacionados, que constituyen medios de enseñanza y herramientas que contribuyen al proceso de aprendizaje del sistema de competencias. Durante la realización de la formación se usa el trabajo en grupo, con otras herramientas, para analizar y debatir los materiales utilizados y para aplicar las actividades del procedimiento.

3. Establecimiento de la planificación para la implementación del procedimiento en la ESIHE

Para la concreción de esta tarea significativa se llevará a cabo a través de la secuencia de principales actividades y requerimientos que se establecen en el procedimiento, así como las fechas de inicio y conclusión de cada una de las actividades, participantes, responsables y los recursos necesarios, esto se mostrará en el **Anexo 2.9**.

4. Creación del Grupo Decisor

Se crea el Grupo Decisor conformado por los directores de la empresa, en el cual están incluidas todas las áreas de regulación y control y las unidades empresariales de base (operativas), la función de este grupo es aprobar y dar sus criterios sobre los resultados del equipo de trabajo, como generalidad al concluir cada una de las fases del procedimiento.

2.3.1.2. Caracterización de la entidad, objeto de estudio su estrategia y el nivel de alineamiento estratégico del desempeño de la organización

En correspondencia con lo establecido en el procedimiento se realizó la caracterización de la organización.

1. Caracterización de la organización, objeto de estudio práctico

Para lo cual el equipo de trabajo tuvo en cuenta la historia que contiene el acervo cultural, histórico- político y de formación de valores en la ESIHE que inciden en la cultura de la organización, las relaciones de la organización con el entorno, la misión, visión estratégica-plazo de vigencia, objetivos estratégicos, los indicadores que la caracterizan, los procesos de la

organización, las funciones de la empresa, la estructura organizativa, la caracterización del personal en general, el análisis general y el comportamiento de los resultados.

De la caracterización realizada se destaca que la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este (ESIHE) se constituye por el Estado mediante la Resolución 456 del Ministerio de Economía y Planificación, de fecha 4 de septiembre del 2006, en que la organización se integra y subordina al Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería, que a su vez se subordina al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH). Con la misión de garantizar una eficiente gestión de las inversiones que involucran al INRH en las provincias de Holguín, Guantánamo, Granma y Santiago de Cuba, como parte de la recuperación de la infraestructura hidráulica, el enfrentamiento a la sequía y la revolución energética que lleva a cabo en nuestro país. Toma como nombre empresarial **CAUCE**, que según el diccionario de la Lengua Española significa: lecho de los ríos y arroyos, conducto descubierto o acequia por donde corren las aguas para riegos u otros usos, dirección natural o lógica de las cosas o sucesos. Por tanto, cauce es un término que describe y representa claramente el objeto de la empresa. La misma se encuentra ubicada en Carretera vía a Bayamo km 2 ½, Holguín, Código Postal 80100.

Realiza las actividades siguientes:

- ✓ Brindar servicios de construcción y montaje al sistema del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, a partir de subcontratar la totalidad de estos servicios a entidades, en pesos cubanos y pesos convertibles
- ✓ Prestar servicios técnicos integrados de ingeniería en Dirección Integrada de Proyectos de Inversiones Hidráulicas, en pesos cubanos
- ✓ Ofrecer servicios de ingeniería en supervisión técnica; dirección facultativa de obra; ingeniería económica y financiera de inversión, de prueba y puesta en marcha de inversiones y objetivos existentes vinculados a la infraestructura hidráulica, en pesos cubanos.

La recogida de los datos que permiten caracterizar a la empresa se comportó de manera favorable antes de la aplicación, por consenso el equipo consideró que los datos recogidos permiten realizar una estructura inicial del expediente por lo que se decide continuar la aplicación.

Caracterización de la estrategia de la organización

La empresa cuenta con una proyección estratégica, lo que se acredita mediante documentación mostrada en la organización, para cuya elaboración se conformó un equipo de trabajo compuesto por representante de diferentes áreas de la empresa y contó con la asesoría de representantes del

Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín, entre los elementos que contiene la estrategia se destacan:

Misión

Garantizar la calidad del proceso inversionista de la infraestructura hidráulica en el este del país, con una fuerza laboral profesional, enfocada a la satisfacción del cliente y a la preservación del medio ambiente, con un alto sentido de pertenencia por su organización y responsabilidad social.

Valoración de la misión: la misión de la empresa está bien elaborada, la misma permite distinguir a la organización de otras, tiene una amplia interrelación con el entorno, constituye el punto de partida y orientación de la estrategia trazada por la empresa. Está orientada hacia las necesidades de sus clientes y muestra los valores compartidos. Esta misión tiene credibilidad, fue elaborada con una representación de cada área de trabajo y aprobada por todo el colectivo.

Visión

Somos una empresa líder y reconocida por su eficiencia y profesionalidad en el este del país, brindando un servicio óptimo que garantiza la calidad de las inversiones de la infraestructura hidráulica para el próximo quinquenio.

Valoración de la visión: en la visión se proyecta su situación en cuanto al cumplimiento de la misión y lo que quiere lograr la empresa en un futuro no lejano.

Como vía para el logro de la misión y la visión, se han formulado los **valores compartidos** siguientes:

Sentido de pertenencia, ejemplaridad, profesionalidad, calidad y responsabilidad social.

2. Determinación del nivel de alineamiento estratégico del desempeño de la organización

NAEDO (Diagnóstico Inicial)

De acuerdo con lo establecido en el procedimiento, el equipo de trabajo procedió a la determinación del nivel de alineamiento estratégico de desempeño organizacional (NAEDO), para lo cual se les entrega a cada uno de los nueve (9) miembros del equipo de trabajo la lista de chequeo para evaluar el nivel de alineación estratégica del desempeño organizacional, lo que se muestra en el **Anexo 2.4**, para la determinación del NAEDO, se procesaron estadísticamente los resultados reflejados por los miembros del equipo, logrando un resultado general de 33.65, lo que ubica a la entidad en la clasificación de **Organización con Incipiente Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional**, cuando se profundiza en el comportamiento de las tres (3) dimensiones que contribuyen a la creación del desempeño organizacional se aprecia que:

En la dimensión: intención

✓ **Intención** (que evalúa el grado de orientación estratégica del diseño organizacional)

Los resultados en cuanto a la intención para el logro de la alineación estratégica del desempeño organizacional alcanza una puntuación promedio (1.60)/(4.00), resultando la dimensión, en la que la entidad alcanza los valores superiores, en la misma los criterios de medidas que más ha intencionado la organización son:

- La formulación de la estrategia con sus indicadores de desempeño y la intención de los planes de formación encaminados al logro del nivel de alineación estratégica del desempeño organizacional, en cambio donde se alcanza la de menor intención hacia el logro del alineamiento es en los procesos y la correspondiente estructura organizativa adoptada.

En la dimensión: acción

✓ **Acción** (orientada a evaluar en qué medida son aplicadas las transformaciones estratégicas diseñadas en tributo a la ejecución de la estrategia)

Los resultados en cuanto a la acción para evaluar en qué medida son aplicadas las transformaciones estratégicas en el proceso de dirección, se alcanza la puntuación promedio (1.30), resultando las variables en la que más ha intencionado la organización son:

- La orientación y el control por la alta dirección por el cumplimiento de las estrategias y la ejecución de los planes de formación que los mismos impactan significativamente al cumplimiento de la misión y alcance de la visión, en cambio la de menor acción se alcanza en los procesos y la estructura organizativa de la empresa.

En la dimensión: desempeño resultante

✓ **Desempeño resultante** (es el resultado del trabajo en el período evaluado, de cómo tributa al cumplimiento de la misión y alcance de la visión de la organización como elementos centrales de la organización)

Los resultados en cuanto al desempeño resultante, evaluando el desempeño organizacional al final del período se alcanza la menor puntuación promedio (1.14), resultando la variable que más influye en este resultado, la puesta en práctica de la estructura organizativa.

2.3.1.3. Caracterización del sistema de competencias y determinación del nivel de implementación del sistema de competencias (NIESCO) en la entidad

1. Caracterización del sistema de competencias de la organización

Competencias Organizacionales

Las competencias organizacionales se identificaron e implementaron en la empresa en enero de 2013, con un total de cuatro (4) competencias organizacionales, con sus unidades de

competencias o dimensiones, valores deseados y actuales, en el 2015 se procedió a la actualización o reformulación de las mismas, para lo cual fueron utilizadas técnicas de consenso y el Método Delphi, donde el comité de competencias de la organización manifestó que dos de las cuatro (4) competencias organizacionales que se formularon en la empresa en el 2013 tenían vigencia y podían quedar establecidas o validadas para el contexto actual de la organización, tomando en cuenta que alcanzan un % de validación por los expertos que supera el 75%, aunque el consenso del grupo es que pueden ser mejoradas en la formulación.

Para la formulación de las competencias organizacionales, se utilizó el método de tormenta de ideas, en la que los miembros del comité de competencias en forma de rueda libre responden la interrogante, acerca de cuáles debían ser las competencias organizacionales, distintivas, además de tener en cuenta las dos (2) competencias organizacionales que tenía implementada la empresa y fueron validadas anteriormente, a los que luego se redujo el listado erradicando las repeticiones. Posteriormente, y en lo que constituye la segunda ronda del Método Delphi, se le entregó a cada uno de los expertos si consideraba o no como una competencia organizacional, las que resultaron con $Cc \geq 75\%$ se consideraron aceptables y las que obtuvieron valores de $Cc < 75\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

Por medio del facilitador y mediante la tormenta de ideas, los miembros que participaron en las sesiones de trabajo, se concluyó el proceso de formulación y validación de las competencias organizacionales, las que se formularon de la forma siguiente:

1. Orientación al empleo del conocimiento científico en los servicios
2. Capacidad de mejorar continuamente el uso racional de los recursos económicos y la calidad de los servicios
3. Capacidad de dar respuesta a las exigencias de los clientes externos e internos en el mínimo tiempo posible y de forma oportuna
4. Orientación a la seguridad, confort y desempeño ambiental responsable.

Al concluir este proceso de reformulación de las competencias organizacionales en el 2015, las mismas fueron presentadas al Grupo Decisor para su aprobación definitiva.

Competencias de procesos en la organización

Las competencias de procesos se formularon y establecieron en febrero de 2013, para cada uno de los procesos con que cuenta la empresa e ilustrado a través del mapa de procesos, ejemplo de lo anterior se muestra en el **proceso de administración de proyecto, construcción y montaje**, en la que se identificaron 4 competencias, en la medición se aprecia un comportamiento

aceptable, en el 2015 hubo un proceso de actualización o reformulación de las competencias de procesos, pues las mismas no se habían enunciado inicialmente siguiendo la lógica de la derivación de las competencias organizacionales y la contribución de éstas al logro del desempeño y a las competencias organizacionales, donde se pudo apreciar que tres de las cuatro (4) competencias del proceso denominado Administración de proyecto, construcción y montaje que formuló la empresa en el 2013 tienen vigencia y aplicación en el contexto actual de la organización.

El comité de competencias de la organización consideró que era necesario formular otras competencias de procesos, de acuerdo con el contexto de la organización, además de agregar el otro proceso clave (Gestión de Contratos) con que cuenta la organización, debido que la misma no cuenta con competencias formuladas.

Siguiendo los mismos métodos que fueron utilizados para la reformulación de las competencias organizacionales, se realizan rondas de preguntas con el objetivo de listar las competencias de procesos relacionadas con cada uno de los procesos clave que conforman el mapa de procesos de la organización, a los que luego se redujo el listado erradicando las repeticiones y fueron identificadas nueve y diez competencias respectivamente para cada uno de los procesos clave.

Posteriormente y lo que constituye la segunda ronda del Método Delphi, se le entregó a cada uno de los expertos si consideraba o no como una competencia de procesos, las que resultaron con $Cc \geq 75\%$ se consideraron aceptables y las que obtuvieron valores de $Cc < 75\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

Por medio del facilitador se concluyó el proceso de reformulación de las competencias para cada uno de los procesos, mediante la participación en sesiones de trabajo de los miembros, a través de la tormenta de ideas, como resultado se identificaron:

Proceso clave: administración de proyecto, construcción y montaje

1. Planificación y organización del proceso de forma científica y racional
2. Marcada orientación a la satisfacción del cliente
3. Capacidad para el cumplimiento y disciplina de las leyes ambientales
4. Orientación al cumplimiento de los parámetros de calidad del proceso
5. Orientación a los resultados y al incremento o mejora del valor percibido
6. Capacidad para ofrecer soluciones efectivas y trabajo en equipo.

Proceso clave: gestión de contratos

1. Capacidad para la promoción de los servicios de forma creativa y anticipativa

2. Orientación a la calidad en los contratos y requisitos de los clientes
3. Disposición hacia la estricta disciplina en el cumplimiento del presupuesto
4. Orientación a la mejora y al incremento sistemático de los resultados en la gestión de contratos
5. Orientación a la inclusión de los preceptos medioambientales en los contratos
6. Capacidad para ofrecer soluciones efectivas y trabajo en equipo.

Al concluir este proceso de reformulación en el 2015 de las competencias de procesos, las mismas fueron presentadas al Grupo Decisor para su aprobación definitiva.

Caracterización de las competencias laborales

Las competencias laborales, es decir, las del cargo se identificaron e implementaron en la empresa en marzo de 2012, para todos los cargos, con un total de 7 competencias y 39 unidades de competencias, a través de un perfil genérico de competencias laborales donde sólo se analizaba si el cargo la requería o no, no realizando así mediciones a los valores deseados y actuales.

El comité de competencias reformuló las competencias laborales en el 2015, donde se llegó a la conclusión que las seis (6) competencias de procesos reformuladas tienen presencia en seis (6) de las competencias del cargo anteriores, aspecto este importante a considerar, comprobándose que las competencias estaban en forma de cascada descendente así como contribuir a establecer las competencias para el referido cargo.

Siguiendo los pasos del Método Delphi se calculó la concordancia de los expertos con las competencias reformuladas, quedando conformados de esta forma los Modelos de Competencias Laborales para el cargo con las competencias, las que resultaron con $Cc \geq 75\%$ se consideraron aceptables y las que obtuvieron valores de $Cc < 75\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

Para la medición de las competencias laborales se establecieron indicadores que permitan evaluar si de forma cuantitativa y cualitativa las competencias del cargo se cumplen, para lo cual se elaboró una serie de indicadores para medirlas utilizando el modelo genérico de competencias del cargo según las funciones del cargo con ayuda de los miembros del comité de competencias de ESIHE, para el cual se establecieron un total de 42 indicadores.

Al concluir este proceso de reformulación de las competencias de laborales en el 2015, las mismas fueron presentadas al Grupo Decisor para su aprobación definitiva.

2. Determinación del nivel de integración del sistema de competencias de la organización (NIESCO)

De acuerdo con lo enunciado en el procedimiento, el equipo de trabajo procedió a la evaluación del nivel de integración estratégica del sistema de competencias de la organización (NIESCO), para lo cual se les entrega a cada uno de los nueve (9) miembros del equipo de trabajo la lista de chequeo para este propósito, lo que se muestra en el **Anexo 2.5** para la determinación del NIESCO, se procesaron estadísticamente los resultados reflejados por los miembros del equipo, logrando un resultado general de 33.01, lo que ubica a la entidad, de acuerdo con el procedimiento (actividad 3), en la clasificación de **Organización con Incipiente Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización**.

Según los expertos al evaluar los tres (3) criterios de medida para evaluar el nivel de integración estratégica del Sistema de Competencias de la Organización plantean:

✓ **Nivel organizacional o macro de la visión (competencias organizacionales)**

Los resultados en cuanto al nivel organizacional alcanzan la mayor puntuación promedio (1.37), resultando las variables que más han intencionado son:

- El proceso de dirección enfatiza en la ejecución de las medidas y acciones tributan a las estrategias basadas en competencias y la organización tiene identificado el stock de recursos y el sistema de competencias de la organización.

✓ **Nivel de procesos (competencias de procesos)**

Los resultados en cuanto al nivel de procesos se alcanza la menor puntuación promedio (1.25), resultando las variables que más han intencionado son:

- La participación de cada proceso en el desarrollo de las competencias organizacionales requeridas y como las competencias de proceso tributan al desarrollo de las competencias organizacionales.

- **Nivel individual o micro (competencias del cargo)**

Los resultados en cuanto al nivel individual o micro alcanzan una puntuación promedio (1.31), resultando las variables que más han intencionado son:

- Los planes de desarrollo de competencias laborales para el cierre de las brechas de competencias laborales y que la posición estructural del cargo y de los procesos a las que tributa directamente.

Como conclusión, la aplicación del instrumento en la entidad ha evidenciado que al inicio de la investigación la entidad seleccionada se caracterizaba por ser una Organización con Incipiente

Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización y de forma proporcional con **Incipiente Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional**.

2.3.1.4. Actualización, medición y determinación de las brechas de las competencias de la organización

En correspondencia con el procedimiento, el equipo de trabajo mediante el empleo de diferentes procedimientos, técnicas y herramientas desarrolló la actualización, medición y determinación de las brechas de las competencias de la organización para su posterior aprobación por el Grupo Decisor.

De acuerdo con lo enunciado en el procedimiento y como aspectos previos a la actualización, medición y determinación de las brechas de las competencias de la organización, el equipo de trabajo desarrolló un análisis sobre los aspectos que se consideran muy útiles y complementarios para proceder al trabajo con las competencias organizacionales tales como:

1. Determinación de la vigencia o reformulación de las competencias necesarias para el contexto actual de la organización

El equipo de trabajo realizó un estudio de la vigencia o reformulación de las competencias necesarias para el contexto actual de la organización, después de su reformulación en junio 2015, el grado de consolidación de las mismas, los valores que la han caracterizado y su influencia como pegamento social en la organización.

De acuerdo con el procedimiento, se desarrolló el análisis individual de los miembros del equipo, lo que se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 2.7. Determinación individual de la vigencia o reformulación de las competencias necesarias para el contexto actual de la organización

Nr.	Competencias organizacionales establecidas	Evaluación general del equipo				
		1	2	3	4	5
1	Orientación al empleo del conocimiento científico en los servicios			X		
2	Capacidad de mejorar continuamente el uso racional de los recursos económicos y la calidad de los servicios				X	
3	Capacidad de dar respuesta a las exigencias de los clientes externos e internos en el mínimo tiempo posible y de forma oportuna			X		

4	Orientación a la seguridad, confort y desempeño ambiental responsable				X	
---	---	--	--	--	---	--

Como resultado se conformó la evaluación general del equipo resumen, la que refleja en la tabla 2.8.

Tabla 2.8. Consideraciones individuales de cada uno de los miembros del equipo de trabajo

Nr.	Competencias organizacionales establecidas	Evaluación general del equipo									
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Prom
1	Orientación al empleo del conocimiento científico en los servicios	4	3	2	3	3	2	4	2	1	3
2	Capacidad de mejorar continuamente el uso racional de los recursos económicos y la calidad de los servicios	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4
3	Capacidad de dar respuesta a las exigencias de los clientes externos e internos en el mínimo tiempo posible y de forma oportuna	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3
4	Orientación a la seguridad, confort y desempeño ambiental responsable	4	5	2	4	4	2	5	2	5	4

Como se puede apreciar de las cuatro (4) competencias organizacionales que se formularon, aprobaron e implementaron en la empresa en el 2015, el equipo de trabajo manifiesta que dos (2) de ellas (orientación al empleo del conocimiento científico en los servicios y capacidad de dar respuesta a las exigencias de los clientes externos e internos en el mínimo tiempo posible y de forma oportuna) contribuyen en alguna medida al logro de la misión y objetivos estratégicos de la entidad, mientras que en las dos (2) restantes se considera que la contribución es en gran medida, y que las mismas tienen vigencia y pueden quedar establecidas o validadas para el contexto actual de la organización.

Como se puede observar, el resultado de los miembros del equipo de trabajo considera que a pesar de que las competencias organizacionales estar reformuladas en el año 2015, las mismas

se han implementado en la organización, pero no cómo debería ser y como fue el origen y la intención de su reformulación, teniendo en cuenta el contexto actual de la organización, por lo que se resume que las mismas tienen vigencia o actualización, pero se deben trazar estrategias para su implementación íntegra en la organización.

2. Medición de las competencias organizacionales y determinación de las brechas

En correspondencia con el procedimiento, el equipo de trabajo realizó la medición y determinación de las brechas de las competencias organizacionales, actualizadas en la acción anterior y sus dimensiones establecidas para cada una de ellas, las que serán evaluadas, por cada miembro del equipo de trabajo, procesadas y mediante consenso en el equipo establecer el estado deseado y al grado de presencia o implementación en la organización, en una escala de (1-5).

Tabla 2.9. Medición de las competencias organizacionales y determinación de las brechas

Nr.	Competencia organizacional/dimensiones	Estado deseado en la organización (escala de 1-5)	Presencia en la organización (escala de 1-5)
1	Orientación al empleo del conocimiento científico en los servicios	4.7	3.3
D.1	Incorporación de las últimas técnicas y tecnologías actuales en la prestación de servicios	5	3
D.2	Predominio de decisiones argumentadas científicamente	5	5
D.3	Reconocimientos por parte de los clientes de las novedades científicas en los servicios	4	2
2	Capacidad de mejorar continuamente el uso racional de los recursos económicos y la calidad de los servicios	5.0	4.0
D.1	Mejora sistemática en los indicadores de eficiencia de la empresa	5	4.6
D.2	Mejora sistemática de los indicadores de calidad de los servicios en la organización	5	3.5
D.3	Cumplimiento estricto del presupuesto de los proyectos en la organización	5	4

3	Capacidad de dar respuesta a las exigencias de los clientes externos e internos en el mínimo tiempo posible y de forma oportuna	5.0	3.0
D.1	Mejora sistemática de los indicadores de atención integral a los clientes externos	5	3
D.2	Mejora en los indicadores de satisfacción de los miembros de la organización	5	3
D.3	Cultura de atención a los detalles de los clientes externos e internos	5	3
4	Orientación a la seguridad, confort y desempeño ambiental responsable	5.0	3.7
D.1	Cumplimiento de la generalidad de las regulaciones en materia de seguridad y desempeño ambiental en la organización	5	4
D.2	Conocimiento y dominio de las normativas de seguridad y desempeño ambiental	5	4
D.3	Inclusión de los aspectos de seguridad, confort y seguridad en los códigos de conducta de la organización	5	3

Para tener una ilustración más acabada de la situación anterior, se procedió al establecimiento del perfil de competencia organizacional real y su comparación con el deseado

- Los resultados evaluados permiten conformar el perfil real de competencia organizacional y su comparación con el deseado reflejándose en el **Anexo 2.10**, lo que posibilita identificar las desviaciones o brechas en el desempeño de las competencias organizacionales, tomando en cuenta el indicador y la competencia, lo que indica áreas de posibles mejoras a considerar por el equipo de trabajo, del que se puede apreciar que las principales desviaciones o brechas se localizan en:

En cuanto a indicadores:

- De los 12 indicadores analizados, en 11 (el 92%) manifestaron un desempeño real por debajo del deseado
- En cinco (5) indicadores se manifestaron desempeños con una desviación de un punto por debajo del deseado

- En siete (7) indicadores se manifestó una desviación de dos puntos al comparar real/deseado, ellos son: incorporación de las últimas técnicas y tecnologías actuales en la prestación de servicios, reconocimientos por parte de los clientes de las novedades científicas en los servicios, mejora sistemática de los indicadores de atención integral a los clientes externos, mejora en los indicadores de satisfacción de los miembros de la organización, cultura de atención a los detalles de los clientes externos e internos y la inclusión de los aspectos de seguridad, confort y seguridad en los códigos de conducta de la organización.

En cuanto a competencias:

- Las cuatro (4) competencias manifiestan un comportamiento real por debajo del deseado
- En dos (2) de las cuatro (4) competencias se manifestaron desempeño en un (1) punto o más por debajo del deseado
- La mayor desviación del real con el deseado se manifestó en la competencia tres (3): capacidad de dar respuesta a las exigencias de los clientes externos e internos en el mínimo tiempo posible y de forma oportuna (mejora sistemática de los indicadores de atención integral a los clientes externos, mejora en los indicadores de satisfacción de los miembros de la organización y cultura de atención a los detalles de los clientes externos e internos) en correspondencia con los requerimientos del país y la misión de la organización
- La mayor correspondencia o acercamiento del desempeño real con el deseado se manifestó en las competencias dos (2) y cuatro (4): capacidad de mejorar continuamente el uso racional de los recursos económicos y la calidad de los servicios y orientación a la seguridad, confort y desempeño ambiental responsable.

En general el análisis realizado, en cuanto al comportamiento de los indicadores y las competencias organizacionales evidencia la presencia de brechas de competencias organizacionales e indican la necesidad de proponer y poner en práctica un plan de actividades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales.

3. Identificación de las causas de las brechas en las competencias organizacionales

En correspondencia con los resultados del estado de las brechas, determinado en la acción anterior, el equipo de trabajo mediante una dinámica de grupo procedió a identificar las principales causas y subcausas que originan las brechas en cada una de las competencias organizacionales y de manera general, como resultado se delimitó que:

a) Causa potencial: Servicio al cliente

- Subcausas de la causa potencial:

- ✓ Aún no se logra la satisfacción del cliente por la calidad de las obras (CO2)
- ✓ Demoras en dar respuesta clara y oportuna a los reclamos de los clientes (CO3)
- ✓ Poca proyección de enfoque hacia el cliente (CO3)
- ✓ Insuficiente sistematicidad en el control en las obras que se administran (CO3)
- ✓ Poca diversidad de servicios para el empleo del conocimiento científico (CO1)
- ✓ No incorporación de la dimensión ambiental en los servicios (CO4).

b) Causa potencial: Sistema de gestión

- Subcausas de la causa potencial:
 - ✓ No se ha logrado la certificación del Sistema Integrado de Gestión (CO2)
 - ✓ Bajo nivel de publicaciones y eventos en el territorio de la rama hidráulica (CO1)
 - ✓ No realizar la evaluación del impacto ambiental (CO4).

c) Causa potencial: Personal de la organización

- Subcausas de la causa potencial:
 - ✓ No se ha completado el personal científico con categorías de especialistas y máster (CO1)
 - ✓ Poca atención al hombre (ambiente para los procesos) (CO3).

d) Causa potencial: Recursos materiales y condiciones

- Subcausas de la causa potencial:
 - ✓ Insuficiente proveedores de capacitación en temas de la rama hidráulica (CO1)
 - ✓ No considerar el factor ambiental agua (CO4)
 - ✓ No existencia en la empresa de baños y servicios sanitarios (CO4)
 - ✓ En algunas oficinas y locales existe hacinamiento (CO4).

Para contribuir a una comprensión superior del análisis realizado se confeccionó el diagrama causa-efecto, el que se muestra en el **Anexo 2.11**.

El cumplimiento de esta fase 1 del procedimiento en la entidad ha permitido evidenciar los resultados siguientes:

- ✓ Se conformó un equipo de trabajo con una preparación adecuada para llevar a cabo la consolidación del sistema de competencias en la empresa
- ✓ Se dispone de un diagnóstico que muestra el nivel de alineación estratégica del desempeño organizacional y su ubicación en la escala adoptada
- ✓ La entidad dispone del nivel de integración estratégica del sistema de competencias, las brechas en las competencias organizacionales cuanto a lo deseado y lo real, así como las causas y subcausas que originan las brechas en la entidad.

2.3.2. Fase II. Diseño o propuesta de acciones para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales

En correspondencia con los resultados de la fase anterior, y muy especialmente con las brechas de las competencias organizacionales, y las causas que lo originan, el equipo se concentró en identificar aquellas áreas y acciones donde la entidad debe priorizar para cerrar las brechas para consolidar el sistema de competencias y con ello su contribución al mejoramiento del desempeño organizacional.

2.3.2.1 Identificación de las principales prioridades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales

El equipo de trabajo mediante el empleo de diferentes técnicas y herramientas desarrolló la identificación de las principales prioridades o áreas para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales para su posterior aprobación por el Grupo Decisor, para lo cual tuvo en cuenta el estado deseado de las competencias organizacionales a través del perfil de competencia organizacional y su comparación con el estado actual de la competencia y de las dimensiones de cada una de ellas, lo que se muestra en el **Anexo 2.10**, así como las causas y subcausas que han originado las brechas de las competencias organizacionales en la entidad, además en esta fase se concluye con el plan de maniobras de la organización para lograr cierre o disminución de la brecha de competencias.

Inicialmente se procedió a utilizar el método de tormenta de ideas, en la que los miembros del equipo en forma de rueda libre responden la interrogante, acerca de cuáles debían ser las prioridades o áreas de resultados que se deben de tomar en cuenta para cerrar o disminuir las brechas en las competencias organizacionales, a lo que luego se redujo el listado erradicando las repeticiones, de manera final fueron identificadas ocho (8) prioridades o áreas de resultados.

Tabla 2.10. Prioridades o áreas de resultados para el cierre de las brechas organizacionales en la entidad expresada por los expertos (E), las que se reflejan en la tabla siguiente:

Nr.	Prioridades o áreas de resultados para el cierre de las brechas organizacionales en la entidad
1	Capital Humano
2	Orientación integral al cliente
3	Ingeniería y Colaboración
4	Gestión de competencias

5	Preparación del personal
6	Aseguramiento
7	Sistema de Gestión y Supervisión
8	Mejora del confort

Posteriormente, y lo que constituye la segunda ronda del Método Delphi, se le entregó a cada uno de los expertos el listado anterior para ver si las consideraba o no como prioridades o áreas de resultados, para calcular la concordancia, obteniéndose los resultados que se muestran en el **Anexo 2.12**, las que resultaron con $Cc \geq 75\%$ se consideraron aceptables y las que obtuvieron valores de $Cc < 75\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

Por medio del facilitador y mediante la tormenta de ideas, los miembros que participaron en las sesiones de trabajo, se concluyó el proceso de determinación de prioridades o áreas de resultados, las que se formularon de la forma siguiente:

- ✓ Orientación integral al cliente
- ✓ Gestión de las competencias
- ✓ Preparación del personal
- ✓ Mejora del confort.

Las que fueron presentadas al Grupo Decisor para su aprobación definitiva.

Una vez identificadas las prioridades o áreas de resultados en la tarea anterior, se le entregó a cada miembro del equipo de trabajo, donde los expertos realizaron su ponderación o establecieron el peso de acuerdo con su criterio, para determinar así de esta manera su implementación en la organización, y en las áreas que se podía influir más rápido para determinar el cierre o disminuir las brechas de las competencias organizacionales lo que se muestra en el **Anexo 2.13**.

A través de una dinámica que realizó el equipo de trabajo y el posterior procesamiento de la ponderación o establecimiento del peso de acuerdo con su criterio, el equipo utilizó el Gráfico de Pareto para presentar la información, la cual es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”, la finalidad de este análisis es poner de manifiesto las desigualdades y tiene como regla determinar el 20 % de las causas que provocan el 80 % del efecto, para lo cual se recopilaron los datos requeridos, el ordenamiento de los datos que vayan de la causa (o problema) mayor a la más pequeña y la determinación del porcentaje que representa cada causa o prioridad del total, una representación gráfica del Diagrama de Pareto se muestra en el **Anexo 2.14**, el cual arrojó los resultados siguientes:

- En las primeras causas o prioridades (orientación integral al cliente, gestión de las competencias y personal de la organización se concentran el 82% de los resultados, lo que representa la necesidad de priorizar su atención por la dirección de la organización
- La prioridad principal se le concede a la orientación integral al cliente.

De acuerdo con lo manifestado en el procedimiento y una vez determinadas la ponderación o establecido el peso de cada una de las prioridades, se confeccionó una tabla donde se exponen la matriz áreas priorizadas-acciones a desarrollar-resultados esperados-contribución al logro de las competencias organizacionales, lo que se muestra en el **Anexo 2.15**, y en la misma se prevén los resultados siguientes:

- ✓ Se programan 15 acciones a realizar
- ✓ Se proyectan 18 resultados esperados de llevar a cabo las acciones proyectadas
- ✓ Las acciones programadas posibilitan contribuir al logro de las 12 dimensiones que caracterizan a las cuatro (4) competencias organizacionales de la entidad.

2.3.2.2 Establecimiento de indicadores o criterios medidas operacionales sensibles por área de resultados

De acuerdo con lo establecido en el procedimiento, el equipo de trabajo procedió a la identificación de indicadores que favorezcan el lazo que une las conductas individuales (manifestación de posesión de las competencias organizacionales) con los indicadores establecidos en el cuadro de mando integral (CMI), los que constituyen una de las vías para implementar la estrategia en la empresa, para este propósito se conformó una matriz de relación de las competencias organizacionales con indicadores del cuadro de mando integral de la empresa.

Una representación gráfica de la matriz de relación de las competencias organizacionales con los indicadores del cuadro de mando integral que tiene implementado en la empresa se muestra en el **Anexo 2.16**, la matriz arrojó los resultados siguientes:

- ✓ De los 13 indicadores del CMI analizados todos tuvieron incidencia con las competencias organizacionales
- ✓ En cuatro (4) indicadores se manifestó un resultado de dos (2) representando el 31% del total de indicadores
- ✓ En siete (7) indicadores se manifestó un resultado de tres (3) representando el 54% del total de indicadores

- ✓ En un (1) indicador se manifestó un resultado de cuatro (4), es decir, las cuatro (4) competencias organizacionales tienen incidencia con este indicador que es el índice de satisfacción de clientes externos.

Como resultado, el equipo considera que las mayores relaciones de posesión de las competencias organizacionales con los indicadores del CMI se manifiestan en:

En la perspectiva financiera:

1. Gasto de salario/peso de valor agregado bruto
2. Ventas acumuladas
3. Relación gasto/ingresos
4. Utilidades
5. Índice de liquidez(IL)
6. Correlación salario medio/productividad

En la perspectiva cliente y otras partes interesadas

1. Índice de satisfacción de clientes externos
2. Facturación del servicio.

2.3.2.3. Elaboración del plan de actividades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales

A partir de la decisión adoptada en las dos (2) actividades anteriores (6 y 7), el equipo de trabajo, conformó un plan de actividades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales, mediante el apoyo de lo establecido en la Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estado y Ministros de 2011, el que deberá ser presentado al Grupo Decisor para su posterior aprobación y puesta en práctica.

Una representación del plan del cierre de las brechas de las competencias organizacionales se muestra en el **Anexo 2.17**.

En el mismo se aprecia:

- A los principales objetivos a que tributan las acciones programadas por cada una de las áreas priorizadas
- El calendario para el inicio y cumplimiento de cada una de las 15 acciones propuestas
- Los principales responsables y participantes en la ejecución de las acciones
- El presupuesto de recursos necesarios para la ejecución de las acciones.

El cumplimiento de esta fase 2 del procedimiento en la entidad ha permitido evidenciar los resultados siguientes:

- ✓ La identificación de las prioridades o áreas de resultados para contribuir al cierre o minimización de las brechas de las competencias organizacionales
- ✓ El establecimiento de los indicadores de operación de las competencias, teniendo en cuenta las perspectivas financiera y la de clientes y otras partes interesadas, perspectivas contenidas en el Cuadro de Mando Integral que tiene implementado la organización
- ✓ Se conformó el plan para la implementación de actividades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales.

2.3.3. Fase III. Implementación, seguimiento y valoración del sistema de competencias

En correspondencia con los resultados alcanzados en la **Fase II** en la organización, en la que se definieron, las áreas de resultados, los indicadores o criterios de medidas para la medición de las competencias organizacionales y la elaboración del plan de actividades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales, se procedió a desarrollar la implementación, seguimiento y valoración del sistema de competencias, que proporcione la consolidación del sistema de competencias en la organización alineada a la estrategia, así como validar la solidez del procedimiento en cuanto a su estructura lógica y las herramientas utilizadas en cada fase y actividad, además del establecimiento de los impactos en la entidad.

2.3.3.1. Implementación del plan para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales en la entidad

Para garantizar poner en práctica e implementar el plan de actividades diseñado en la fase 2, en la organización se procedió a un reforzamiento de algunos aspectos sugeridos tales como:

En lo relacionado con considerar las actividades de consolidación del sistema de competencias como aspectos o partes de evaluación de los indicadores en el sistema de evaluación de los cuadros, el equipo de trabajo realizó un análisis de los indicadores utilizados en la actual metodología, a tenor de lo establecido en las nuevas indicaciones emitidas por el Consejo de Estado de julio de 2010 y los resultados de la evaluación de los cuadros en el 2015 y teniendo en cuenta las proyecciones de las cuatro (4) prioridades o áreas de resultados, recomendó que las acciones de las áreas reforzarán los indicadores de evaluación de los cuadros en la forma siguiente:

- Orientación integral al cliente – Indicador 1.2a) Cumplimiento con calidad de las funciones y tareas propias o asignadas
- Gestión de competencias – Indicador 1.3d) Habilidad para coordinar y encauzar el esfuerzo colectivo y desarrollar una atmósfera de trabajo creadora

- Preparación del personal – Indicador 1.3e) Grado en que ha contribuido a la educación, preparación y desarrollo de sus subordinados y de su reserva
- Mejora del confort – Indicador 1.2d) Cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas de los planes sociales y económicos correspondientes al período evaluado.

Se intensificaron las acciones de compromiso y un liderazgo real y efectivo por el equipo de dirección para materializar el reforzamiento del sistema de competencias (competencias organizacionales)

Se incluyeron las intenciones del plan en el contenido de preparación de los cuadros y el personal encargado de materializar las actividades principales para la consolidación del sistema de competencias en la organización.

Se incluyeron algunas actividades en el plan mensual de la entidad durante los meses de marzo-junio de 2016 y se ratificaron en la reunión de puntualización en algunos casos.

Al mismo tiempo, el equipo de trabajo para garantizar llevar a cabo la implementación íntegra del plan para el cierre o eliminación de las brechas de las competencias organizacionales y el proceso de cambio en la empresa, procedió a la elaboración de la correlación fuerzas a favor y en contra, auxiliado de las indicaciones metodológicas del método campo-fuerza y tormentas de ideas, cuyo resultado se muestra en el diagrama campo-fuerza de la situación en el **Anexo 2.18**.

2.3.3.2. Seguimiento de la implementación del plan y ajuste

El equipo de trabajo estableció un seguimiento sistemático al grupo de indicadores que fueron seleccionados (del cuadro de mando integral) y se realizaron mediciones y comparaciones al inicio y al final de cada uno de ellos, como resultado se confeccionó una tabla, que se refleja en el **Anexo 2.19**, donde se delimitan los resultados siguientes:

- ✓ De los ocho (8) indicadores analizados, seis (6) manifiestan ninguna desviación
- ✓ El indicador índice de satisfacción de clientes externos manifiesta una desviación de 0.2 puntos, esto significa que los clientes se encuentran satisfechos, pues en ninguna de las obras evaluadas se otorgó una evaluación de deficiente, no obstante el cliente observa que deben exigir al constructor el empleo del cronograma de ejecución como herramienta de control de los plazos de ejecución para lograr una mayor objetividad en los señalamientos por afectaciones ya sea de suministros o prioridades de otras obras, además plantea que se debe continuar perfeccionando la calidad del proceso de contratación, calidad del servicio, relaciones de trabajo durante la realización del servicio y la valoración de la incorporación de la dimensión ambiental

- ✓ El indicador facturación del servicio alcanza la mayor desviación de 1.2, aspecto que ha mejorado, pues la empresa ha trazado estrategias para que en el cierre no se quede ninguna entidad sin la facturación del servicio, además de lograr en tiempo y forma y por ende tener al cliente satisfecho.

De acuerdo con lo establecido en el procedimiento, transcurridos tres (3) meses el equipo de trabajo procedió a realizar una nueva medición del nivel de alineamiento estratégico de desempeño organizacional (NAEDO), para lo cual se les entregó a cada uno de los nueve (9) miembros del equipo de trabajo la lista de chequeo para evaluar el nivel de alineación estratégica del desempeño organizacional, lo que se muestra en el **Anexo 2.4** para la determinación del NAEDO, se procesaron estadísticamente los resultados reflejados por los miembros del equipo, logrando un resultado general de 82.50, lo que ubica a la entidad en la clasificación de **Organización con Desarrollo Adecuado de la Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional**.

De manera similar, el equipo de trabajo procedió a realizar una nueva evaluación del nivel de integración estratégica del sistema de competencias de la organización (NIESCO), para lo cual se les entregó a cada uno de los nueve (9) miembros del equipo de trabajo la lista de chequeo para este propósito, lo que se muestra en el **Anexo 2.5** para la determinación del NIESCO, se procesaron estadísticamente los resultados reflejados por los miembros del equipo, logrando un resultado general de 81.05, lo que ubica a la entidad, de acuerdo con el procedimiento, en la clasificación de **Organización con Adecuado Desarrollo de la Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización**.

Como conclusión general, el equipo de trabajo considera que se han alcanzado resultados superiores en comparación con el momento inicial de la aplicación del procedimiento, pues los principales indicadores del cuadro de mando integral manifestaron desempeño superior al igual que la nueva aplicación del NAEDO y NIESCO respectivamente, pues como se obtuvieron resultados favorables la entidad debe que continuar con la aplicación del procedimiento y no es recomendable iniciar de nuevo el proceso o ciclo de aplicación del mismo.

2.3.3.3. Valoración de los resultados y determinación de los impactos en la entidad

El equipo de trabajo evaluó los resultados alcanzados hasta la fecha, de acuerdo con las acciones a desarrollar en la actividad 7, que se muestra en el **Anexo 2.20**, y considera que de los 18 resultados esperados, se han logrado 10, para un 56%, los que se describen a continuación:

1. Obras entregadas al explotador con la calidad requerida

2. Estructura organizativa de la empresa con un basamento superior en procesos
3. Manual de perfiles de cargos basados en competencias laborales
4. Sistema de competencias de la organización integrado estratégicamente
5. Manual del Sistema Integrado de Gestión
6. Fortalecimiento del Control Interno
7. Creación de nuevos servicios
8. Personal competente, motivado y dotado de los valores de la organización
9. Mayor inclusión de las competencias con el Sistema de Estimulación Moral y Material
10. Proyecciones de trabajo más objetivas y realistas.

El equipo de trabajo considera que el logro de estos resultados en la empresa ha repercutido en los indicadores de impactos de la forma siguiente:

En lo Tecnológico

- Aumento del rendimiento en el programa de ejecución de las obras
- Mayor flexibilidad de utilización de los proyecto de obras, al contar con personas capacitadas
- Cambios organizacionales positivos se logra un mayor alineamiento organizacional con lo plasmado en la estrategia empresarial
- Mejora en la calidad de los servicios, que se sustenta en el nivel de satisfacción del cliente externo
- Existencia de capacidad para la asistencia técnica, la asimilación y para la mejora continua.

En lo Económico

- Se ha propiciado mejora en la diversificación de los servicios que se brindan al contar con la flexibilidad del objeto social de la organización
- Aumento de las ventas y con ello a la eficiencia en los servicios, en el período las ventas en la empresa han crecido como promedio en un 48,8%, mientras las utilidades lo ha hecho en un 285,4%
- Aumento de la calidad de los servicios que presta la empresa, al contar con la implementación de un sistema integrado de gestión.

En lo Social

- Se eleva el nivel profesional de los trabajadores mediante la realización de cursos de capacitación

- Se podrá contribuir modestamente al cumplimiento de los lineamientos políticos actuales, al constituir el sector de recursos hidráulicos una de las esferas más importantes en el territorio y país
- Se mejoran los niveles de satisfacción de los clientes y la percepción de la imagen de la organización

En lo Medio ambiental

- Reducción de la carga contaminante: mediante la disminución de los desechos que se originan en las oficinas y con ello incidir en el tema de las lagunas de oxidación para el tratamiento de los residuales
- El principal impacto en el indicador medioambiental lo constituye la intención de contribuir al sistema de gestión medioambiental de la empresa aspecto que se acentúa por considerarse la entidad una de las organizaciones que ha empezado en la integración de estos sistemas
- Incremento de la cobertura de agua potable, al considerar el factor agua como elemento clave en el Sistema de Gestión Ambiental
- Desarrollo de producciones más limpias, a través del cumplimiento de la competencia laboral relacionada con el medio ambiente
- Se podrá contribuir a perfeccionar el actual proceso de ordenamiento territorial, es decir, lograr que, en un futuro próximo, las políticas sobre cuidado medioambiental se lleven a cabo desde la perspectiva de los trabajadores y especialistas nunca bajo imposiciones o reglamentos.

En correspondencia con lo anterior, se puede hacer análisis separado por cada una de las competencias organizacionales y se desarrolle un programa de mejoras según el formato que aparece en el **Anexo 2.20**. Estas mejoras se derivan de la aplicación completa del procedimiento y se asocian a la eliminación de las dificultades en el accionar de la empresa.

2.4 Conclusiones parciales

1. El procedimiento desarrollado en el marco de esta investigación, como una alternativa de solución metodológica al problema científico, contribuye a la implementación, control y evaluación del sistema de competencias en la empresa a través de las fases y actividades que lo integran. El estudio de las corrientes de estudio, procedimientos y legislación vigente sobre la temática sirvieron de base para su configuración, por lo que aporta cierto valor metodológico dado las insuficiencias en el ámbito empresarial.
2. El procedimiento consta de tres (3) fases y 10 actividades y su aplicación en la empresa le proporciona:

- ✓ Alinear el sistema de competencias a la estrategia organizacional acorde a las necesidades estratégicas y los requerimientos de la organización
- ✓ Determinar la implementación, control y evaluación del sistema de competencias de la organización.

3. Las características que presenta el procedimiento general le confieren ventajas respecto a otros similares existentes, representando un aporte metodológico al desarrollar el enfoque del sistema de competencias a partir de observar los tres tipos de competencias como sistema.

4. La aplicación del procedimiento desarrollado en la empresa permite verificar que en las tres fases y las diez actividades propuestas se puede compilar la información sobre el sistema de competencias de la organización de forma ordenada en un procedimiento, lo que se había detectado como deficiencia en el comportamiento de la empresa al inicio de la investigación.

5. Al incorporar la capacitación al equipo de trabajo de la organización en la aplicación del procedimiento se contribuye a elevar la preparación de la empresa con lo referido al sistema de competencias de la organización.

6. Con la aplicación del procedimiento en la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este (ESIHE) se obtienen transformaciones en el sistema de competencias de la organización y mejoras en los subprocesos de la Gestión del Capital Humano (GCH), así como la mejora en los principales indicadores de desempeño de la organización.

7. El procedimiento es una herramienta práctica que con su aplicación en el objeto de estudio se constató que es conveniente su utilización en el marco de la investigación, para disminuir las dificultades en la GCH, siguiendo el flujo del recurso humano en el proceso de trabajo.

CONCLUSIONES

La realización de esta tesis de maestría ha permitido arribar a las conclusiones siguientes:

1. El presente trabajo cumple con el objetivo general propuesto al desarrollar un procedimiento para la consolidación del sistema de competencias que contribuye al alineamiento con la estrategia organizacional y a la mejora de los resultados en la ESIHE, lo que da respuesta al problema científico.
2. El estudio realizado del estado del arte manifiesta la existencia de un problema teórico-práctico al no encontrarse diseñado un procedimiento para la implementación, control y evaluación del sistema de competencias en las empresas, a partir de la identificación de las brechas, aspecto este de suma importancia y actualidad en las condiciones cubanas actuales.
3. La implementación de un sistema de competencias en la organización con un enfoque estratégico, desde las organizacionales, hasta el nivel de los cargos constituye una herramienta para el diseño y aplicación, sustentada en los enfoques más actuales de las competencias, de un sistema eficaz y objetivo que responde al alineamiento organizacional, como una necesidad del desarrollo actual en el sector empresarial cubano.
4. Las acciones que se han desarrollado para llevar a cabo la aplicación del procedimiento en la ESIHE, así como los resultados y las transformaciones o impactos en la empresa, corroboran la idea que se defiende en la investigación.
5. La aplicación del procedimiento para la consolidación del sistema de competencias implica que la dirección de la empresa está comprometida con favorecer el desempeño de sus trabajadores, brindando las herramientas para compilar la información que caracteriza al objeto de estudio, diagnosticar la situación del sistema de competencias, contribuyendo a la capacitación continua del equipo de trabajo en dicha gestión, para ofrecer mejores servicios a sus clientes.

RECOMENDACIONES

En función del análisis realizado al problema planteado, donde éste refleja cómo contribuir desde la consolidación del sistema de competencias al alineamiento estratégico del desempeño y de los resultados organizacionales se sugiere:

1. La alta dirección de la empresa deberá continuar con la aplicación íntegra del procedimiento para el sistema de competencias, incorporando los demás niveles de competencias; en los procesos y los cargos, aspectos insuficientemente abordados en la investigación, y con ello beneficiar el proceso de capacitación y el perfeccionamiento del SGICH favoreciendo el desempeño individual y de la organización.
2. Las transformaciones obtenidas en el sistema de competencias deberán tener un seguimiento y divulgación a todos los niveles de la empresa, lo que posibilitará modificar la concepción de esta actividad a nivel de grupo, instituto y el país.
3. Proponer el uso del procedimiento con sus herramientas dada su utilidad para ser aplicado por los especialistas de la empresa o por consultores externos para contribuir a la introducción del sistema de competencias alineado a la estrategia, empleando además las NC 3000-3002: 2007 SGICH.
4. Proponer a la Universidad de Holguín la incorporación de esta investigación como experiencia teórica y metodológica durante la impartición de algunos de sus programas académicos (maestrías y especialidades), de superación profesional (diplomados, entrenamientos y cursos), así como en los de formación profesional (industrial, economía y contabilidad).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Alabart**, Y., & Portuondo, Á. L. (2003). Procedimiento para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación. In CETDIR (Ed.), Material de apoyo en el Curso Cultura y Valores. Maestría en Dirección (pp. 1-20). La Habana, Cuba.
2. **Alfonso**, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. La Habana, Cuba.
3. **Ahmed**, P. K., & Zairini, M. (2000). Innovation: A Performance Measurement Perspective. En J. Tidd, from knowledge management to strategic competence: measuring technological, market and organizational innovation (pp. 257-294). London.
4. **Amit**, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Management, 14(1), 33-46.
5. **Armenteros** M.C. y De La Rosa L (2001). Gerencia de la Innovación Esbozo general, Material elaborado para la Maestría de Gerencia de la Ciencia y la Innovación, La Habana, Cuba.
6. **Barney**, J. B. (1991a). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
7. **Barney**, J. B. (1991b). Special Theory Forum The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. Journal of Management, 17(1), 97-98.
8. **Barney**, J. B. (2001a). Is the Resource-Based "View" a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review, 26(1), 41-56.
9. **Barney**, J. B. (2001b). The resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of Management, 27, 643-650.
10. **Barney**, J. B., Wright, M., & Ketchen, J. D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of Management, 27, 625-641.
11. **Beaupré**, D., & Cloutier, J. (2007). La gestion « haute performance » dans la fonction publique québécoise: Pratiques mobilisatrices et coherence. (French). "High Performance" Management Practices in the Quebec Civil Service: Mobilizing Practices and Coherence. (English), 516-539.
12. **Beer**, Michael et al (1989). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio del Trabajo. España.

13. **Benavidez, O.** (2002). *Competencias y competitividad*. Bogotá, Colombia.
14. **Boyatzis R** (1982). *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons.
15. **Boyatzis, R. E., Esteves, M. B., & Spencer, L. M.** (1994). *Entrepreneurial Innovation in Pharmaceutical Research and Development*.
16. **Boyatzis, R. E., & Saatcioglu, A.** (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, 92-108.
17. **Boxall, P. F.** (1996). The Strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 59-75.
18. **Boxall, P. F.** (1998). Human resource strategy and industry-based competition: A conceptual framework and agenda for theoretical development. En P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau y G. T. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-29). Madison.
19. **Catano, V. M., Darr, W., & Campbell, C. A.** (2007). Performance appraisal of Behavior-Based Competencies: A reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, 201-230.
20. **Chiavenato, I.** (2004). *Administración de recursos humanos*. Colombia.
21. **Cloke, K., & Goldsmith, J.** (2000). *El fin del management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional: Guía Práctica para el Puesto de Trabajo del Futuro*. La Habana, Cuba.
22. **Colbert, B. A.** (2004). The complex Resource-Based View: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 341-358.
23. **Collins, C. J., & Clark, K. D.** (2003). Strategic human resource practice, top management team social network, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 740-751.
24. **Collis, D. J., & Rukstad, M. G.** (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 82-90.
25. Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (41), 241-350.
26. **Cuesta A** (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
27. **Cuesta A** (2005a). *Gestión del Conocimiento*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.

28. **Cuesta A** (2005b). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (2ª .ed.). La Habana, Cuba.
29. **Christiansen**, J. K., Hansen, A., Varnes, C. J., & Mikkola, J. H. (2005). Competence Strategies in Organizing Product Development. Journal compilation, 384-392.
30. **Davenport**, T. O. (2000). Capital humano: Creando nuevas ventajas competitivas a través de las personas. Barcelona, España.
31. **Delaney**, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance Academy of Management Journal, 949-969.
32. **De la Fuente** Arias, Manuel. (2003). Las competencias: base de la gestión de los recursos humanos. Almería, España. 49 pp.
33. **Delgado**, J. (2000). Modelo de gestión por competencias. La Habana, Cuba.
34. **Delgado** Martínez, Domingo J (2001). El ciclo de desarrollo de competencias. Caracas, Venezuela. Obtenido de: <http://www.gestiondelconocimiento.com/>.
35. **Díaz**, C. (2006). Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: Un enfoque paso a paso para directivos y consultores. La Habana, Cuba.
36. **Dierickx**, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. Management Science, 1504-1511.
37. **Drucker**, P. F. (2001). The Essential Drucker: the best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. New York, Estados Unidos.
38. **Eisenhardt**, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 1105-1121.
39. **Fleury**, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2005). In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. International Journal of Human Resource Management, 1640-1655.
40. **García** Fenton, Vania (2011). *Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencia Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.
41. **Gárciga Marrero**, R. (2001). Formulación estratégica: Un enfoque para directivos. La Habana, Cuba.
42. **González** Zaldívar, Bernardo. (2009). Procedimiento para la evaluación del desempeño

individual basado en competencias laborales en instituciones financieras. Aplicación en Cadeca Holguín. Tesis presentada para optar por el título académico de Máster en Dirección. Holguín, Cuba.

43. **Guach**, J. (2004). Enfoque de competencias. Panorama general., Taller CIPS, Organización para el Fomento del Desarrollo del Pensamiento (OFDP), Sociedad de Psicólogos de Cuba. Tema: Formación basada en competencias. Nuevos paradigmas. (pp. 1-39). La Habana, Cuba.
44. **Giddens**, A. (1984). The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. Cambridge, MA: Polity Press.
45. **Grant**, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation. California, Estados Unidos, 114-135.
46. **Grant**, R. M. (2002). Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications. UK.
47. **Gratton**, L. (1997). The art of managing people. En G. Bickerstaffe (Ed.), MASTERING MANAGEMENT (pp. 251-258). Great Britain.
48. **Goleman**, D. (1999a). Emotional competence. Executive Excellence, 19.
49. **Goleman**, D. (1999b). La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el coeficiente intelectual (25ª edición ed.). Buenos Aires, Argentina.
50. **Hamel**, G., & Prahalad, C. K. (1995). Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. (E. Rabasco, Trans.). Barcelona, España.
51. **Hamel**, G. (2000). Leading the revolution. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
52. **Hammet** G. & Prahalad, C. K (1995). Compitiendo por el futuro. Estrategia comercial para crear los mercados del mañana. España.
53. **Harper & Lynch** (1992). Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de los Negocios. Madrid, España.
54. **Hitt**, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). Management of Strategy. Mason: Thomson South-Western.
55. **Huselid**, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, productivitty, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 635-672.

56. **Irigoín, M., & Vargas, F.** (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo.
57. Instituto Nacional de Empleo (INEM) (1995). Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid.
58. **Jiménez, Alfonso** (1997). La Gestión por competencia: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos (pp.445). España.
59. **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 71-79.
60. **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (2004a). How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. Financial Executive, 40-45.
61. **López, F. A.** (2008). Propuesta metodológica para la integración de la gestión por competencias a la estrategia de las organizaciones. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
62. **Lloria, M. B.** (2000). El conocimiento como recurso y capacidad: Una aproximación a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva. Valencia, España.
63. **Macduffie, J. P.** (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. Industrial and Labor Relations Review, 197-221.
64. **Mirabile, R. J.** (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. Training & Development, 73-77.
65. **Muffatto, M.** (1998). Corporate and individual competencies: How do they match the innovation process. International Journal of Technology Management and Organization, 836-853.
66. **McGahan, A. M., & Porter, M. E.** (1997). How Much Does Industry Matter, Really? Strategic Management Journal, 18, 15-30.
67. **Morales Cartaya, Alfredo** (2006). Contribución al sistema integrado de gestión de recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencia Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.
68. **Mooney, A.** (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage:

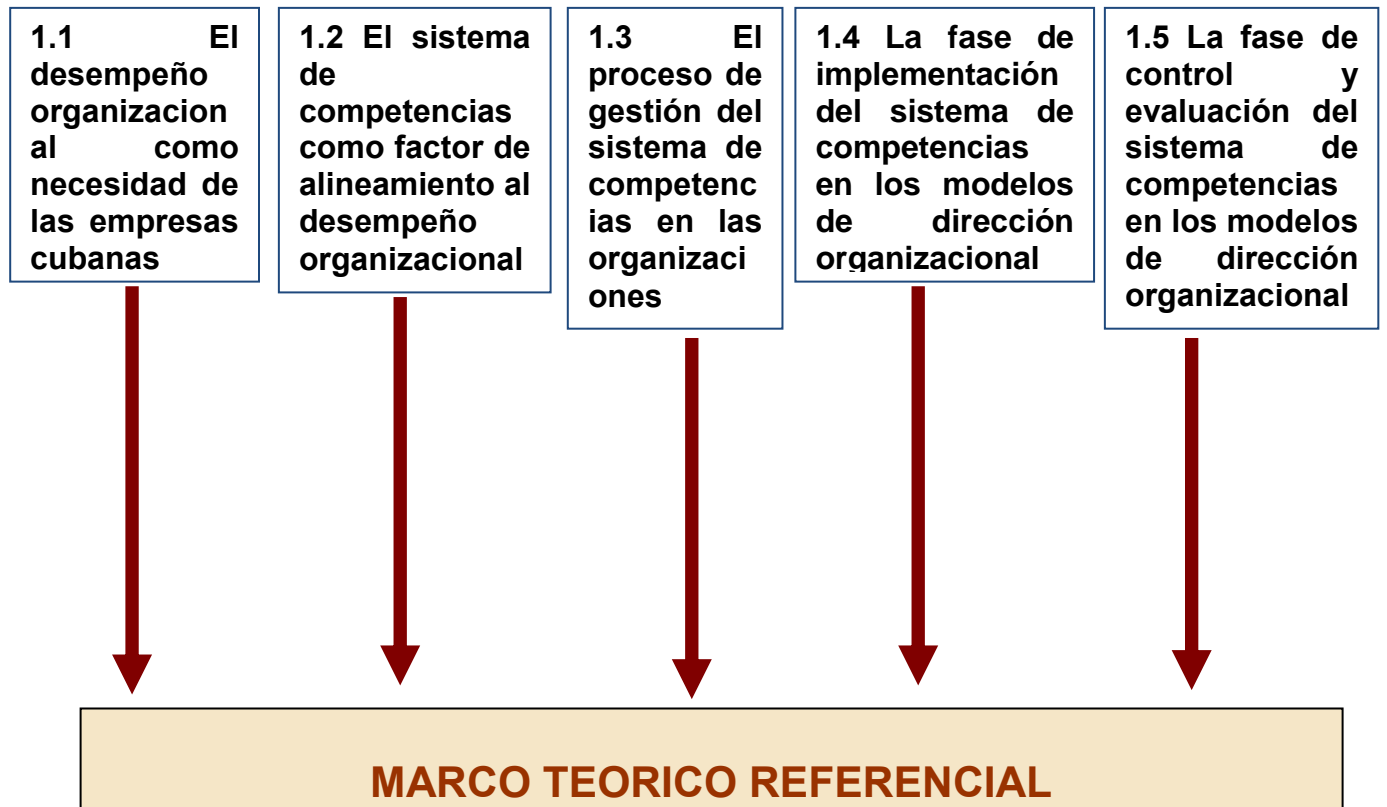
- What Is the Difference? *Journal of Education for Business* (November-December), 110-115.
69. **McCoy**, J. (2008). Align Performance with Your Strategy. *Leadership Excellence*, 17.
 70. MTSS. Decreto- Ley 252 (2007). Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
 71. MTSS. Decreto 281 (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
 72. **Nonaka**, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 96–104.
 73. **Nordhaug**, O. (1998). Competence specificity in organizations. *International Studies of Management and Organizations*, 8-29.
 74. NC 3000:2007 (2007). Norma Cubana NC 3000: 2007: “ Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano– Vocabulario” , La Habana, Cuba.
 75. NC 3001:2007 (2007). Norma Cubana NC 3001: 2007: “ Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano– Requisitos” , La Habana, Cuba.
 76. NC 3002:2007 (2007). Norma Cubana NC 3002: 2007: “ Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano– Implementación” , La Habana, Cuba.
 77. Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso PCC.
 78. **Pérez**, A. (2001). Intervención realizada en el Taller Nacional sobre medición y planificación del incremento de la productividad del trabajo en las empresas cubanas. *Gaceta Laboral*. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Octubre (2).
 79. **Peteraf**, M. A. (1993). The Cornerstones of competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 179-191.
 80. **Porter**, M. E. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 545.
 81. **Prahalad**, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* (May-June), 79-91.
 82. Real Academia Española (2008). Diccionario de la RAE. En <http://www.rae.es>
 83. **Rivas** Torres, Mileydis. (2006). Propuesta de un procedimiento metodológico para la integración e implementación de las estrategias en una facultad. Aplicación en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis presentada para optar por el título académico de Máster en Dirección. Holguín, Cuba.

84. **Rodrigo** Mastrapa, José Enrique. (2012). Procedimiento para la identificación e implementación de la gestión de competencias en el trabajo con los directivos. Aplicación en la Empresa Poligráfica de Holguín ARGRAF. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba. 2012.
85. **Rothwell**, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competence identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 90-105.
86. **Rumelt**, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. En R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ.
87. **Rumelt**, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 167-185.
88. **Rummler**, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space of the organization chart* (Second ed.). San Francisco, California, Estados Unidos.
89. **Rothwell**, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competence identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.
90. **Sánchez** Rodríguez, Alexander (2007). Tecnología para el desarrollo holístico de competencias laborales en entidades de interfaces de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencia Técnicas. Universidad de Holguín, Cuba.
91. **Simpson**, B. (2002). The knowledge needs of innovating organizations. *Singapore Management Review*, 24(3), 51-60.
92. **Soltura** Laseria, A (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencia Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.
93. **Sznirer**, D., & Saracho, J. M. (2000). Gestión por competencias. La gestión del capital intelectual en la empresa orientada a resultados. Retrieved 17 de mayo, 2005, from http://www.adca.org.ar/articulos/08_gestion_por_competencias.htm
94. **Schmalensee**, R. (1985). Do Markets Differ Much? *The American Economic Review*, 341-351.
95. **Stoner** A.F. (1996) *Administración*. 5ta edición. México D.F. Prentice Hall.
96. **Spencer**, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York, Estados Unidos.
97. **Teece**, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic competencies and strategic

management. *Strategic Management Journal*, 509-533.

98. **Thompson**, A. A., & Strickland, A. J. L. (2004). Administración Estratégica: Textos y Casos: McGraw Hill.
99. **Tristá**, G. (2008). Retos del Perfeccionamiento Empresarial en su segunda etapa. La Habana: Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial.
100. **Velázquez** García, Miguel Ignacio. (2015). Una perspectiva para el establecimiento del sistema de competencias en las organizaciones. Aplicación en la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
101. **Werther** William B. & Davis, Heith (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. México.
102. **Wernerfelt**, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.
103. **Wright**, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 295-320.
104. **Wright**, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human Resource and resource based view of the firm *Journal of Management*, 701-721.
105. **Wright**, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L.M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 409-446.

ANEXOS



Anexo 1.1. Hilo conductor seguido como estrategia para la conformación del marco teórico referencial de la investigación

Anexo 1.2. Análisis de los procedimientos utilizados para la gestión del sistema de competencias en las organizaciones

Autores	Fases/etapas					
	1	2	3	4	5	6
Sánchez Rodríguez, 2007	Preparación Inicial	Determinación de las competencias	Diseño y documentación del SGRH basado en competencias laborales	Determinación de las necesidades de competencias laborales	Desarrollo de las competencias laborales	Evaluación y seguimiento de los resultados
González Zaldívar, 2009	Determinación y validación de las competencias	Selección	Evaluación de competencias laborales	Formación por competencias	Medición, análisis y mejora del proceso	
Soltura Laseria, 2009	Preparación Previa	Diseño del Sistema de Competencias de la Organización	Evaluación de la brecha y formulación del plan de cierre	Implantación, control y retroalimentación		
Rodrigo Mastrapa, 2012	Análisis de la organización y selección de los directivos para la aplicación de la gestión de competencias	Diseño de competencias directivas en la organización	Establecimiento de las relaciones de las competencias en el sistema de gestión de los directivos	Implementación y gestión de competencias directivas en el sistema de gestión de	Evaluación y mejora de las competencias directivas	

				los directivos		
Escalona Batista, 2013	Análisis de la situación de las competencias en la gestión de los directivos y en la organización	Diseño de las competencias directivas y de los indicadores para su medición	Medición y valoración de las competencias en el sistema de gestión de los directivos	Propuesta de consolidación de la implementación de las competencias en el sistema de gestión de los directivos	Evaluación de las competencias y determinación de los impactos en los directivos y en la organización	
Velázquez García, 2015	Análisis de la organización, la estrategia y las competencias . Preparación de las condiciones organizativas	Validación y formulación del sistema de competencias de la organización	Medición y valoración del sistema de competencias en la organización			

Fase I. Diagnóstico de la estrategia, nivel de alineamiento del desempeño y situación del sistema de competencias de la organización

Actividad 1. Conformación, preparación del equipo y planificación del procedimiento en la organización

Actividad 2. Caracterización de la estrategia en la entidad, objeto de estudio y el nivel de alineamiento estratégico del desempeño de la organización

Actividad 3. Caracterización del sistema de competencias y determinación del nivel de implementación del sistema de competencias (NIESCO) en la entidad

Actividad 4. Actualización, medición y determinación de las brechas de las competencias de la organización

Fase II. Diseño o propuesta de acciones para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales

Actividad 5. Identificación de las principales prioridades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales

Actividad 6. Establecimiento de indicadores o criterios de medidas operacionales sensibles por área de resultados

Actividad 7. Elaboración del plan de actividades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales

Fase III. Implementación, seguimiento y valoración del sistema de competencias

Actividad 8. Implementación del plan de actividades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales en la entidad

Actividad 9. Seguimiento y control de la implementación del plan y ajuste

Actividad 10. Valoración de los resultados y determinación de los impactos en la entidad

Anexo 2.1. Estructura del procedimiento para la consolidación del sistema de competencias en las organizaciones

Anexo 2.2. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto

Estimado compañero(a):

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

Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación “criterio de expertos” determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le hará. Por tal motivo, le pedimos que responda las preguntas siguientes de la forma más objetiva posible.

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

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

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

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

Anexo 2.3. Programa para la formación en sistema de competencias del equipo de trabajo en la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este

Tema General: Identificación y establecimiento del sistema de competencias	Centro: Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este	Etapas: Todas	# de participantes: 9
Fecha: marzo-2016	Coordina: Jefe de Grupo	Cantidad de horas: 96 (2 créditos)	
Fondo de tiempo asignado: 24 (frente alumnos)			

Objetivo general

Utilizar los conocimientos teóricos prácticos de gestión de competencias, para contribuir a lograr la implementación, control y evaluación del sistema de competencias en la organización con el uso de un procedimiento.

Contenido

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

Sistema de conocimientos

Sistema de Gestión de Capital Humano. Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Gestión de competencias. Métodos y técnicas para el estudio de la Gestión de Competencias. Aplicación del procedimiento para la implementación, control y evaluación del sistema de competencias en la empresa.

Medios de enseñanza

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

Bibliografía básica

1. Armenteros M.C. y Lovio V (2004). Aproximación al Diagnóstico de las competencias esenciales en el proceso de aprendizaje de la organización. Experiencias en un centro de I. D. Revista Ingeniería industrial, ISPJAE, La Habana, Cuba.
2. Cuestas Santos. A (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia, La Habana, Cuba.
3. Decreto 281 (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
4. Normas Cubanas. NC 3000, 3001, 3002 : 2007 ONN Cuba
5. Sánchez Rodríguez, Alexander (2007). Tecnología para el desarrollo holístico de competencias laborales en entidades de interfases de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en ciencias Técnicas. Universidad de Holguín.
6. Soltura Laseria, A (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.

Sistema de evaluación

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

- ✓ Evaluaciones parciales (diarias, asistencias, ejercicios)
- ✓ Evaluación final. Taller de presentación de implementación, control y evaluación del sistema de competencias en la organización.

Sistema de valores

Para la formación de valores desde lo instructivo se tendrán en cuenta los valores declarados en la Estrategia Educativa Cubana y orientaciones metodológicas del INRH, dignidad revolucionaria y amor a la patria, honestidad, honradez, sentido del trabajo, responsabilidad, solidaridad, incondicionalidad, sentido de pertenencia, crítico y autocrítico, creatividad, objetividad, protagonismo.

Anexo 2.4. Lista de chequeo para evaluar el nivel de alineación estratégica del desempeño organizacional (NAEDO)

Estimado(a) colaborador(a), con el objetivo de conocer el Nivel de Alineación Estratégica del Desempeño de la Organización, a usted se le pide marque con una cruz en una de las casillas que refleje en mayor medida su criterio en respuesta a las preguntas que pertenecen a cada aspecto evaluado. Al finalizar la evaluación de cada uno de los criterios de medida relativos a cada aspecto, realice una valoración integral del cumplimiento del aspecto señalado en función de las evaluaciones otorgadas a cada criterio de medida correspondiente al aspecto. Muchas gracias.

Alineación Estratégica del Desempeño de la Organización: el grado en que una organización es capaz de emplear y desarrollar las competencias de su capital humano para destinar los recursos a la elevación del desempeño en cumplimiento de la misión y alcance de la visión

1. ¿El desempeño de la organización está dirigido a contribuir significativamente al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?

No.	Criterio de medida	En ninguna medida	En poca medida	En alguna medida	En buena medida	Totalmente
1.1	¿Se cuenta con estrategias e indicadores de desempeño que ofrecen el cómo la organización desarrollará la forma en que emplea sus recursos físicos, humanos, organizacionales y de tiempo en el cumplimiento de la misión y alcance de la visión?					
1.2	¿Los proyectos de mejora y desarrollo de procesos están orientados al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?					
1.3	¿Los planes de formación evalúan las necesidades de cada trabajador en función de la estrategia y proyectos de mejora de procesos, siendo una contribución efectiva al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?					
1.4	¿La estructura y el diseño organizacional realizados se orientan al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?					

Evaluación Final:

2. ¿El proceso de dirección enfatiza en la ejecución de las acciones que tributan a la estrategia e impactan significativamente al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?

No.	Criterio de medida	En ninguna medida	En poca medida	En alguna medida	En buena medida	Totalmente
2.1	¿La alta dirección orienta y controla el cumplimiento de las estrategias como tributo sustancial al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?					
2.2	¿Los proyectos de mejora de procesos que tributan significativamente a la misión y alcance de la visión son implantados satisfactoriamente?					
2.3	¿Son ejecutados los planes de formación que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión y alcance de la visión?					
2.4	¿La estructura y el diseño organizacional adoptado y orientados al cumplimiento de la misión y alcance de visión han sido puesto en práctica estrictamente?					

Evaluación Final:

3. ¿El desempeño organizacional evaluado al final del período constituye un acercamiento sustancial al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?

No.	Criterio de medida	En ninguna medida	En poca medida	En alguna medida	En buena medida	Totalmente
3.1	¿El desempeño obtenido por la organización en el período ha contribuido sustancialmente al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?					
3.2	¿Los proyectos de mejora han contribuido sustancialmente a la elevación del nivel de desempeño de los procesos y con ello una alta repercusión en el cumplimiento de la misión y					

	alcance de la visión?					
3.3	¿Los planes de formación han impactado significativamente en el desempeño de los trabajadores y con ello una alta repercusión en el cumplimiento de la misión y alcance de la visión?					
3.4	¿La puesta en práctica de la estructura y el diseño organizacional han contribuido significativamente al nivel de desempeño de la organización y con ello (un alta repercusión) en el cumplimiento de la misión y alcance de la visión?					

Evaluación Final:

Criterio de medida	En ninguna medida	En poca medida	En alguna medida	En buena medida	Totalmente
A partir de los resultados de los tres aspectos evaluados y criterios de medida utilizados responda: ¿Considera que los recursos organizacionales se han orientado al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?					
¿Está alineado el desempeño de la organización con el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.5. Lista de chequeo para evaluar el nivel de integración estratégica del sistema de competencias de la organización (NIESCO)

Estimado(a) colaborador(a), con el objetivo de conocer el Nivel de Integración estratégica del Sistema de Competencias de la Organización, a usted se le pide marque con una cruz en una de las casillas que refleje en mayor medida su criterio en respuesta a las preguntas que pertenecen a cada aspecto evaluado. Al finalizar la evaluación de cada uno de los criterios de medida relativos a cada aspecto, realice una valoración integral del cumplimiento del aspecto señalado en función de las evaluaciones otorgadas a cada criterio de medida correspondiente al aspecto. Muchas gracias.

Integración estratégica del Sistema de Competencias de la Organización: como el proceso de dirección estratégica que orienta los recursos al desarrollo de las competencias organizacionales, de procesos y laborales de forma coordinada para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión, en incremento constante de su desempeño.

1. ¿Criterios de medida correspondientes con el nivel organizacional o macro de la visión?

No.	Criterio de medida	En ninguna medida	En poca medida	En alguna medida	En buena medida	Totalmente
1.1	¿Está identificado el stock de recursos y el sistema de competencias de la organización?					
1.2	¿Se toman las decisiones estratégicas en función de la capacidad de la organización para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas a partir del stock de recursos y competencias de la organización y su potencial de desarrollo?					
1.3	¿El rumbo estratégico se traza en función del diagnóstico estratégico basado en el stock de recursos y competencias y su potencial de crecimiento?					
1.4	¿Son diseñadas las competencias organizacionales requeridas y recursos a desarrollar como vía para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión?					

Evaluación final: ☐ Baja ☐ Mediana baja ☐ Mediana ☐ Mediana alta ☐ Alta

No.	Criterio de medida	En ninguna medida	En poca medida	En alguna medida	En buena medida	Totalmente
2.1	¿Está identificada la participación de cada proceso en el desarrollo de las competencias organizacionales requeridas?					
2.2	¿Están identificadas las competencias de cada proceso como tributo al desarrollo de las competencias organizacionales?					
2.3	¿Las competencias de procesos responden a garantizar las relaciones internas (entre procesos) y externas (de los procesos con entidades externas) que					

	permitan la adquisición de las competencias organizacionales requeridas?					
2.4	¿La operacionalización de las competencias guarda estrecha relación con los criterios de medida de evaluación de los objetivos estratégicos?					
2.5	¿Está identificada la brecha de competencias de procesos y la derivación de las acciones estratégicas a los procesos que favorecen el cierre de la brecha?					
2.6	¿La dirección de cada proceso enfatiza en la ejecución del plan de mejora que tributa a la adquisición de las competencias de procesos?					
2.7	¿La estructura y el diseño organizacional adoptado favorecen el logro de las competencias de procesos y se contribuyen al logro de las organizacionales?					

Evaluación final: ☐ Baja ☐ Mediana baja ☐ Mediana ☐ Mediana alta ☐ Alta

3. ¿Criterios de medida correspondientes con el nivel individual o micro?

No.	Criterio de medida	En ninguna medida	En poca medida	En alguna medida	En buena medida	Totalmente
3.1	¿Está identificado el papel de cada cargo u ocupación en el logro de las competencias de los procesos en los que participa como tributo a la organización?					
3.2	¿Están identificadas las competencias de cada cargo en tributo a las competencias de los procesos en que participa?					
3.3	¿Las competencias laborales están orientadas al desarrollo de las relaciones que impactan en la adquisición de las competencias de procesos y organizacionales requeridas?					

3.4	¿La operacionalización de las competencias laborales está vinculada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos?					
3.5	¿Está identificada la brecha de competencias laborales por cada cargo así como la concreción de las acciones para el cierre de la brecha?					
3.6	¿Se ejecutan los planes de desarrollo de competencias laborales para el cierre de la brecha de competencias laborales?					
3.7	¿La posición estructural del cargo favorece el logro de las competencias del cargo y de los procesos a las que tributa directamente?					

Evaluación final:

☐ Baja
 ☐ Mediana baja
 ☐ Mediana
 ☐ Mediana alta
 ☐ Alta

2.6. Prioridades o áreas de resultados expresadas por los expertos (E)

Estimado compañero (a):

Una vez que Ud. ha participado en la primera ronda se le entrega la relación de las prioridades o áreas de resultados que se deberán tomar en cuenta para cerrar o disminuir las brechas en las competencias organizacionales de la empresa.

¿Está usted de acuerdo en que esas son realmente las prioridades o áreas de resultados que se deberán tomar en cuenta para cerrar o disminuir las brechas en las competencias organizacionales? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N.

Nr.	Prioridades o áreas de resultados	Experto
1	Capital Humano	
2	Orientación integral al cliente	
3	Ingeniería y Colaboración	
4	Preparación del personal	
5	Aseguramiento	
6	Sistema de Gestión y Supervisión	
7	Mejora del confort	

En caso de que Ud. considere que existan algunas otras, formule las propuestas:

Muchas gracias en su colaboración.

Anexo 2.7. Programa de Mejora. Fuente. García ajustado de Rodrigo, 2012

Proceso: Objetivos, Metas y Programas de mejora continua	Responsable del proceso:
Alcance:	
Entradas:	Responsable:
Salidas: Acciones de mejora/ objetivos	Responsable:

Procesos	Definición de la mejora	Técnica utilizada	Responsable Realización	Resultado	Responsable Aprobación

Fecha de inicio:

Operación	Inspección	Responsable Inspección	Criterio Aceptación/Rechazo	Registro Inspección
Seguimiento Objetivo	Según la frecuencia y sistemática reflejada en el correspondiente programa	Responsable del programa de mejora	Consecución objetivo/meta	

Realizado	Revisado	Aprobado
------------------	-----------------	-----------------

Referencias:

Seguimientos indicadores:

Anexo 2.8. Tabla para la determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos y su selección

Nr. de Experto	Kc	Ka	Kcomp.	Decisión	Experto Seleccionado
1	0,8	0,9	0,9	Alto	Sí
2	0,3	0,5	0,4	Bajo	No
3	0,3	0,5	0,4	Bajo	No
4	0,8	1,0	0,9	Alto	Sí
5	0,8	1,0	0,9	Alto	Sí
6	0,8	1,0	0,9	Alto	Sí
7	0,9	0,8	0,9	Alto	Sí
8	0,5	0,5	0,5	Bajo	No
9	0,9	0,9	0,9	Alto	Sí
10	0,9	0,9	0,9	Alto	Sí
11	0,5	0,5	0,5	Bajo	No
12	0,8	0,9	0,9	Alto	Sí
13	0,8	0,9	0,9	Alto	Sí
14	0,2	0,6	0,4	Bajo	No
15	0,3	0,5	0,4	Bajo	No
Cantidad de expertos seleccionados					9

Anexo 2.9. Planificación para la aplicación del procedimiento en la ESIHE

Nr	Actividades	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Participantes	Responsables	Recursos Necesarios
-	Fase 1 del procedimiento					
1	Actividad 1 Conformación, preparación del equipo y planificación del proyecto. (creación del equipo)	10/03/2016	16/03/2016	Comité de Competencia	Director General Directora Gestión de Sistema y Supervisión y Control Director Capital Humano Asesor en Perfeccionamiento Empresarial	Tiempo: 8h Local, medios de enseñanza
2	Actividad 2 Caracterización de la estrategia en la entidad, objeto de estudio y el nivel de alineamiento estratégico del	18/03/2016	30/03/2016	Equipo de Trabajo Constituido	Director General Directora Gestión de Sistema y Supervisión	Tiempo: 10h Local, medios de enseñanza

	desempeño de la organización.				n y Control Director Capital Humano Asesor en Perfeccionamiento Empresarial	
3	Actividad 3. Caracterización del sistema de competencias y determinación del nivel de implementación del sistema de competencias (NIESCO) en la entidad.	04/04/2016	08/04/2016	Equipo de Trabajo Constituido	Director General Directora Gestión de Sistema y Supervisión y Control Director Capital Humano Asesor en Perfeccionamiento Empresarial	Tiempo: 4h Local, medios de enseñanza
4	Actividad 4. Actualización, medición y determinación	11/04/2016	16/04/2016	Equipo de Trabajo Constituido	Director General	Tiempo: 7h Local, medios de

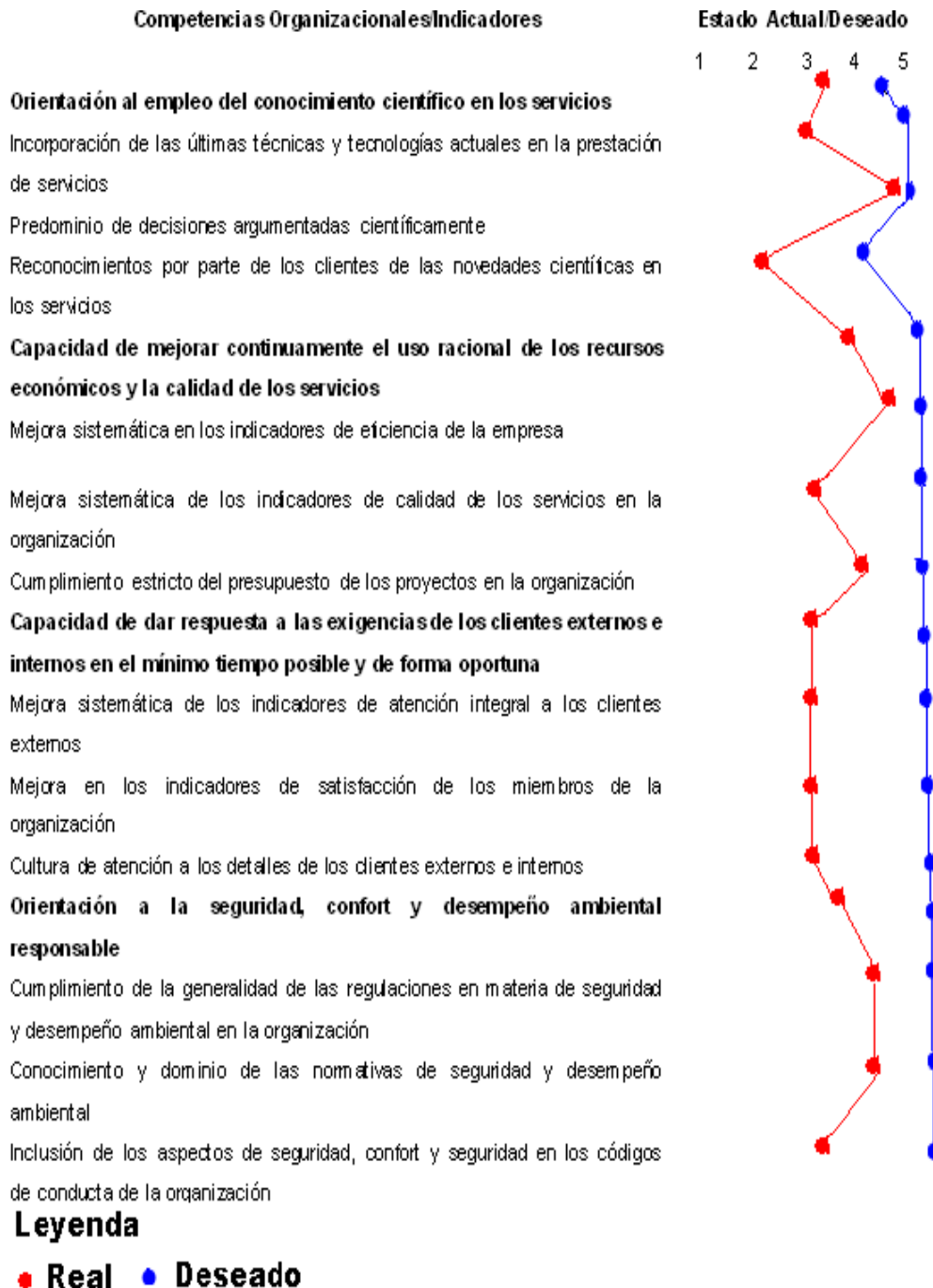
	de las brechas de las competencias de la organización.				Directora Gestión de Sistema y Supervisión y Control Director Capital Humano Asesor en Perfeccionamiento Empresarial	enseñanza
5	Presentación de los resultados de la fase 1 en el Consejo de Dirección	08/04/2016	08/04/2016	Coordinador del Equipo de Trabajo	Consejo de Dirección	Tiempo: 25 min Local, medios de presentación de información
-	Fase 2 del procedimiento					
6	Actividad 5. Identificación de las principales prioridades para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales	18/04/2016	21/04/2016	Equipo de Trabajo Constituido	Director General Directora Gestión de Sistema y Supervisión	Tiempo: 5h Local, medios de enseñanza

	S.				n y Control Director Capital Humano Asesor en Perfeccion amiento Empresari al	
7	Actividad 6. Establecimiento de indicadores o criterios de medidas operacionales sensibles por área de resultados.	21/04/2016	26/04/2016	Equipo de Trabajo Constituido	Director General Directora Gestión de Sistema y Supervisió n y Control Director Capital Humano Asesor en Perfeccion amiento Empresari al	Tiempo: 9h Local, medios de enseñanza
8	Actividad 7. Elaboración del plan de actividades para	26/04/2016	30/04/2016	Equipo de Trabajo Constituido	Director General	Tiempo: 3h Local, medios de

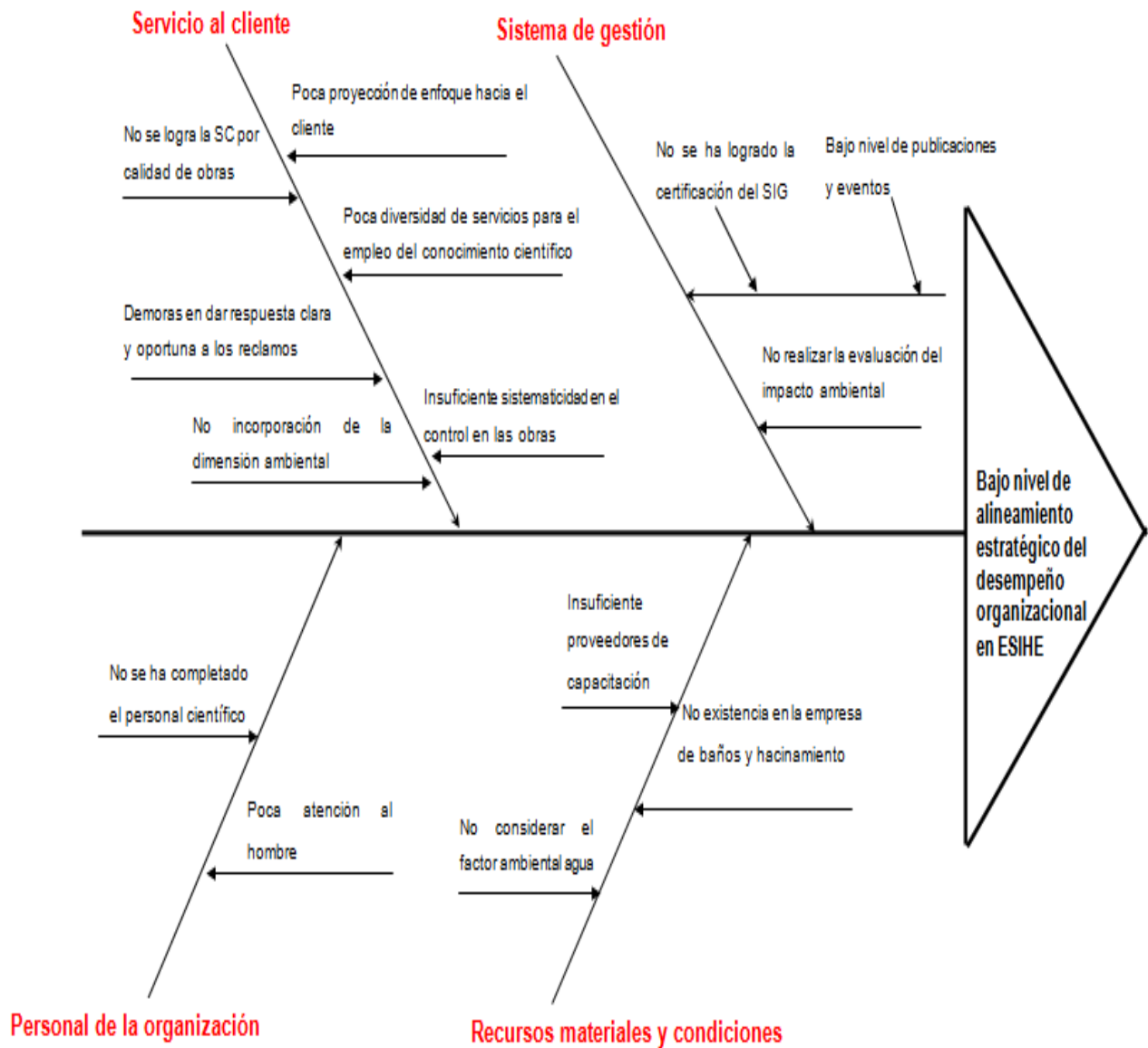
	el cierre de las brechas de las competencias organizacionales.				Directora Gestión de Sistema y Supervisión y Control Director Capital Humano Asesor en Perfeccionamiento Empresarial	enseñanza
9	Presentación de los resultados de la fase 2 en el Consejo de Dirección Extraordinario	29/04/2016	29/04/2016	Coordinador del Equipo de Trabajo	Consejo de Dirección	Tiempo: 25 min Local, medios de presentación de información
-	Fase 3 del procedimiento					
10	Actividad 8. Implementación del plan para el cierre de las brechas de las competencias organizacionales	03/05/2016	10/05/2016	Equipo de Trabajo Constituido	Director General Directora Gestión de Sistema y Supervisión	Tiempo: 9h Local, medios de enseñanza

	s en la entidad.				n y Control Director Capital Humano Asesor en Perfeccion amiento Empresari al	
11	Actividad 9. Seguimiento de la implementación del plan y ajuste.	11/05/2016	19/05/2016	Equipo de Trabajo Constituido	Director General Directora Gestión de Sistema y Supervisió n y Control Director Capital Humano Asesor en Perfeccion amiento Empresari al	Tiempo: 12h Local, medios de enseñanza
12	Actividad 10. Valoración de los resultados y determinación	20/05/2016	31/05/2016	Equipo de Trabajo Constituido	Director General	Tiempo: 8h Local, medios de

	de los impactos en la entidad.				Directora Gestión de Sistema y Supervisión y Control Director Capital Humano Asesor en Perfeccionamiento Empresarial	enseñanza
13	Presentación de los resultados de la fase 3 en el Consejo de Dirección	27/05/2016	27/05/2016	Coordinador del Equipo de Trabajo	Consejo de Dirección	Tiempo: 35 min Local, medios de presentación de información
14	Presentación de los resultados e impactos en la organización	11/11/2016	11/11/2016	Coordinador del Equipo de Trabajo	Consejo de Dirección	Tiempo: 40 min Local, medios de presentación de información



Anexo 2.10. Perfil de competencia organizacional y su comparación con el estado actual y deseado



Anexo 2.11. Diagrama Causa- Efecto

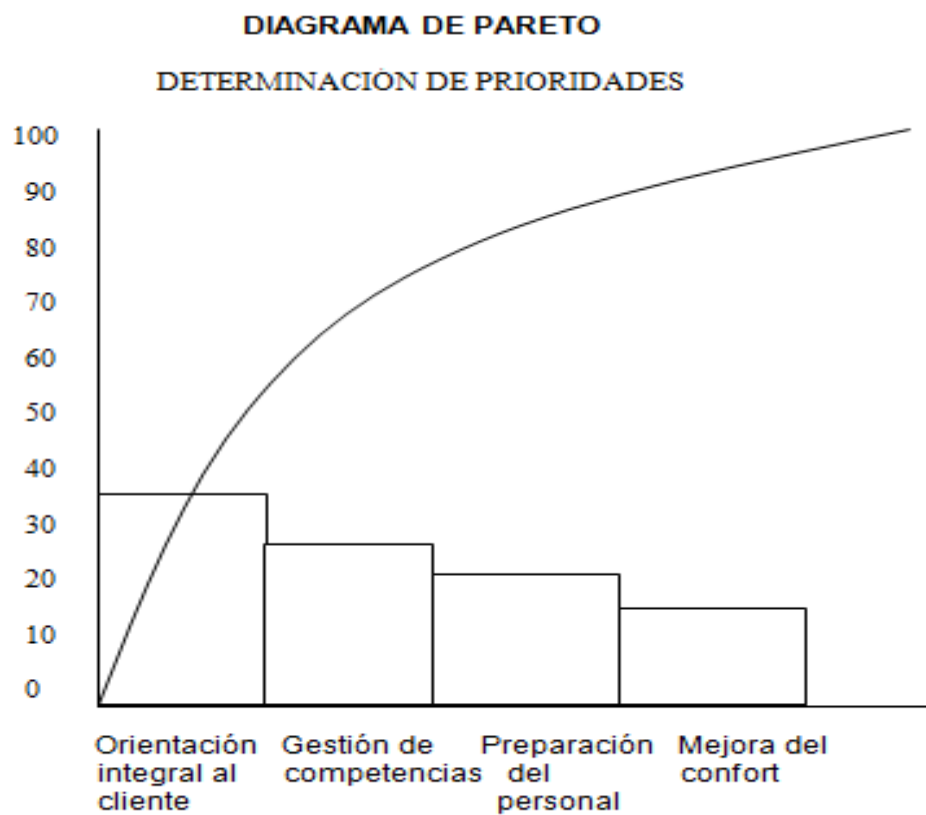
RONDA DE EXPERTOS 2

[illegible]

Anexo 2.13. Ponderación de prioridades para el cierre de las brechas expresadas por los expertos (E). Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este

RONDA DE EXPERTOS 3

Nr.	Prioridades o áreas de resultados para el cierre de las brechas organizacionales en la entidad	Ponderación de las prioridades o áreas de resultados
1	Orientación integral al cliente	35%
2	Gestión de competencias	25%
3	Preparación del personal	22%
4	Mejoras del confort	18%



Anexo 2.14. Diagrama de Pareto

Anexo 2.15. Matriz áreas priorizadas-acciones a desarrollar-resultados esperados-contribución al logro de las competencias organizacionales

Área priorizada	Acciones a desarrollar	Resultados esperados	Competencias organizacionales											
			CO1			CO2			CO3			CO4		
			D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3	D1	D2	D3
Orientación integral al cliente	1. Crear conciencia de que el cliente es nuestra razón de ser	Cliente satisfecho			X				X	X	X			
	2. Lograr mayor uniformidad y sistematicidad en la administración de las obras	Obras entregadas al explotador con la calidad requerida		X		X	X	X	X		X	X	X	
	3. Adquirir e instalar un sistema informático para el procesamiento de la encuesta de SC	Diseño e instalación del sistema informático en la empresa y sus UEBs	X			X	X		X	X	X			
	4. Lograr la conectividad para todas las dependencias del sistema INRH y entidades externas	Portal Web para prestar información sobre los servicios que ofrece la empresa	X		X				X		X			
	5. Descentralizar los servicios	Servicios descentralizados		X		X			X		X			

Gestión de las competencias	6. Diseñar la organización con enfoque de procesos	Estructura basada en procesos		X		X	X	X	X	X	X	X		X
	7. Realizar reingeniería y mejora de los procesos en la organización	Manual de perfiles de cargos basados en competencias laborales Sistema de Competencias de la Organización Integrado Estratégicamente Manual del Sistema Integrado de Gestión Fortalecimiento del Control Interno Creación de nuevos servicios		X			X		X	X	X		X	X
	8. Aplicación de la selección, capacitación y formación del personal en base al sistema de competencias establecido	Personal competente, motivado y dotado de los valores de la organización		X			X		X	X	X		X	X
	9. Lograr el completamiento del personal profesional y científico que requiere la empresa	Plantilla cubierta con personal competente		X			X		X	X	X		X	X

Preparación del personal	10. Desarrollar encuentros en el territorio para fortalecer la imagen de la empresa	Integración con otras ramas de la sociedad								X	X			
	11. Profundizar las competencias en el sistema de estimulación moral y material de la empresa	Mayor inclusión		X			X		X	X	X		X	X
	12. Lograr mayor nivel de satisfacción del cliente interno	Cliente interno satisfecho			X					X	X		X	X
Mejora del confort	13. Diseñar, reconstruir y acondicionar la infraestructura de la empresa	Locales que favorecen la prestación de servicios y brindar confort a los clientes internos y externos								X	X		X	
	14. Dotar a la empresa de mobiliarios ergonómicos													
	15. Perfeccionar las proyecciones de trabajo de acuerdo con los pronósticos ambientales	Proyecciones de trabajo más objetivas y realistas										X	X	X
TOTAL			2	7	3	4	7	2	10	10	13	3	8	7

Anexo 2.16. Matriz de relación de las competencias organizacionales con los indicadores del cuadro de mando integral

Competencias Organizacionales	Indicadores del Cuadro de Mando Integral												
	Perspectiva Financiera									Perspectiva cliente y otras partes interesada			
	Gasto de salario /peso de valor agregado bruto	Cuentas por cobrar envejecidas y ciclo de cobro	Ventas acumuladas	Relación gasto/ingresos	Utilidades	Índice de liquidez(IL)	Correlación salario medio/productividad	Ciclo de cobro	Ciclo de pago	Índice de satisfacción de clientes externos	Clima laboral	Facturación del servicio	Nivel de madurez de la empresa
Orientación al empleo del conocimiento científico en los servicios	X		X	X	X	X	X			X	X	X	X
Capacidad de mejorar continuamente el uso racional de los recursos económicos y la calidad de los servicios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
Capacidad de dar respuesta a las exigencias de los clientes externos e internos en el mínimo tiempo posible y de forma oportuna	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
Orientación a la seguridad, confort y desempeño ambiental responsable										X	X		X
Total	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	2

Anexo 2.17. Plan del cierre de las brechas de las competencias organizacionales

Nr.	Área priorizada/ Objetivo de la empresa al que se tributa	Actividades/Acciones	Fecha		Responsable en la organización	Participantes	Recursos	Cumplimiento
			Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión				
1	Orientación integral al cliente/Objetivo de trabajo 5 del objetivo estratégico 3 de la empresa para el 2016	1. Crear conciencia de que el cliente es nuestra razón de ser	15/04/16	30/12/16	Director General Directores de ARC y UEB	Trabajadores	Tiempo, Recursos financieros y materiales de oficina	En proceso
		2. Lograr mayor uniformidad y sistematicidad en la administración de las obras	28/04/16	27/05/16	Director Ingeniería y Colaboración Directores UEB	Especialistas "B" en Inversiones y Técnicos Obras de Ingeniería	Tiempo, Materiales de oficina	Se realizaron supervisiones a las obras y los resultados fueron superiores
		3. Adquirir e instalar un sistema informático para el procesamiento de la encuesta de SC	20/05/16	14/10/16	Director General Directora de Gestión de Sistema	Especialista "B" ciencias informáticas	Tiempo, Recursos monetarios	Se están haciendo las gestiones con DESOFT para el software
		4. Lograr la conectividad para todas las dependencias del sistema INRH y entidades externas	20/05/16	14/10/16	Director General Directora de Gestión de Sistema	Especialista "B" ciencias informáticas	Tiempo, Recursos monetarios	Se están haciendo las gestiones con DESOFT para el software
		5. Descentralizar los servicios	12/05/16	30/12/16	Director General Director Ingeniería y Colaboración Directores UEB	Especialistas "B" en Inversiones y Técnicos Obras de Ingeniería	Tiempo, Materiales de oficina	Con la modificación del objeto de social se flexibilizó esta situación

2	Gestión de las competencias/Objetivo de trabajo 10 del objetivo estratégico 4 de la empresa para el 2016	6.Diseñar la organización con enfoque de procesos	11/04/16	30/05/16	Director General Directores de ARC y UEB	Especialista "B" Gestión de la Calidad y Recursos Humanos	Tiempo, Materiales de oficina	Se actualizaron todos los procedimientos de la empresa con enfoque a procesos
		7.Realizar reingeniería y mejora de los procesos en la organización	11/04/16	30/05/16	Director General Directores de ARC y UEB	Especialista "B" Gestión de la Calidad y Recursos Humanos	Tiempo, Materiales de oficina	Se actualizaron todos los procedimientos de la empresa con enfoque a procesos
		8.Aplicación de la selección, capacitación y formación en base de competencias	04/04/16	29/04/16	Director General Director Capital Humano Directores UEB	Especialista "B" Gestión de Recursos Humanos	Tiempo, Materiales de oficina	Están confeccionados los perfiles de competencias y los mismos se aplican a la selección y a la capacitación y su correspondencia con el DNC
		9.Lograr el completamiento del personal profesional y científico que requiere la empresa	04/04/16	30/12/16	Director General Director Capital Humano Directores UEB	Especialista "B" Gestión de Recursos Humanos	Tiempo, Materiales de oficina	Se realizan convocatorias y entre los requisitos que se reflejan es que tener categorías científicas
3	Preparación del personal/Objetivo de trabajo 10 del objetivo estratégico 4 de la empresa para el 2016	10.Desarrollar encuentros en el territorio para fortalecer la imagen de la empresa	11/05/16	18/11/16	Director General Director Ingeniería y Colaboración	Especialista "B" en Inversiones	Tiempo, recursos monetarios	Se están realizando gestiones para desarrollar el encuentro con todas las empresas del sistema
		11.Profundizar las competencias en el sistema de estimulación moral y material de la empresa	20/04/16	16/05/16	Director General Director Capital Humano Directores	Especialista "B" Gestión de Recursos Humanos	Tiempo, Materiales de oficina	El sistema de pago que se aplica en la empresa están asociados las competencias

					UEB			del cargo
		12. Lograr mayor nivel de satisfacción del cliente interno	12/05/16	30/12/16	Director General Directores de ARC y UEB	Trabajadores		Se realizan gestiones para mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores
4	Mejora del confort/ Objetivo de trabajo 12 del objetivo estratégico 5 de la empresa para el 2016	13. Diseño, reconstrucción y acondicionamiento de la infraestructura de la empresa	21/04/16	30/12/16	Director General Director Aseguramiento y Transporte	Especialista "A" en Abastecimiento Técnico Material	Tiempo, recursos monetarios	Se realizan gestiones para mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores
		14. Dotar a la empresa de mobiliarios ergonómicos	21/04/16	30/12/16	Director General Director Aseguramiento y Transporte	Especialista "A" en Abastecimiento Técnico Material	Tiempo, recursos monetarios	Se realizan gestiones para mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores
		15. Perfeccionar las proyecciones de trabajo de acuerdo con los pronósticos ambientales	11/04/16	30/05/16	Director General Director Ingeniería y Colaboración Directora Gestión de Sistema	Especialista "B" Gestión de la Calidad y en Inversiones	Tiempo, Materiales de oficina	Se implantó en la empresa el Sistema de Gestión Ambiental teniendo en cuenta la NC 14001:2015

Anexo 2.18. Método Campo-Fuerza

Situación Actual			Situación Deseada		
Insuficiente implementación (presencia de brechas) de las competencias organizacionales en la entidad			Implementación adecuada de las competencias organizacionales (eliminación de brechas) en la empresa		
Situación Actual					
Fuerzas Tecnológicas					
Control	Intensidad	Fuerzas Facilitadoras	Fuerzas Inhibidoras	Intensidad	Control
Mediano	Mediana	1. Disposición de recursos financieros para desarrollar tareas.	1. Prioridad por tareas de ejecución de obras.	Fuerte	Mucho
Mediano	Poca	2. Colectivo con carga moderada de trabajo.	2. Designación de recursos financieros para actividades tangibles.	Fuerte	Mucho
Mucho	Fuerte	3. Colectivo laboral de referencia en la provincia y el país.	3. Criterios de los recursos humanos como una actividad funcional.	Mediana	Poco
Fuerzas Organizacionales					
Internas			Internas		
Poco	Mediana	1. Atención al SGICH por la dirección de la empresa.	1. Poca utilización de las competencias como factor clave en la empresa.	Mediana	Mediano
Mucho	Fuerte	2. Proceso de formalización en la empresa.	2. Organización y estructura poco integrada.	Mediana	Poco
			3. Ausencia de	Fuerte	

			una estrategia y plan para la implementación del sistema de competencias en la organización.		Mucho
Externas			Externas		
Mucho	Fuerte	1. Consolidación del SDGE en la empresa.	1. Proceso de organización estatal y de los OACE.	Fuerte	Mucho
Mediano	Mediana	2. Intereses y presiones de organismos del territorio.	2. Proceso de reordenamiento de la fuerza laboral en el país.	Fuerte	Mucho
Mediano	Mediana		3. Centralización de funciones empresariales.	Mediana	Poco
Fuerzas Individuales			Fuerzas Individuales		
Mucho	Fuerte	1. Cultura de poseer las competencias organizacionales.	1. Poco intereses por cambiar de enfoque.	Mediana	Poco
Mucho	Fuerte	2. Atributo en la imagen de la empresa.	2. Bajo incentivos económicos por la implementación de las competencias organizacionales.	Mediana	Poco
Mediano	Mediana	3. Meta a lograr en el 2016-2020.	3. Manifestaciones de conformismos y de inmovilidad.	Fuerte	Mucho

Anexo 2.19. Comparación de los indicadores con su situación inicial y final

Nr.	Indicador seleccionado	Situación al Inicio	Situación al Final	Diferencia
1	Gasto de salario/peso de valor agregado bruto	5	5	-
2	Ventas acumuladas	5	5	-
3	Relación gasto/ingresos	5	5	-
4	Utilidades	5	5	-
5	Índice de liquidez(IL)	5	5	-
6	Correlación salario medio/productividad	5	5	-
7	Índice de satisfacción de clientes externos	2.6	2.8	0.2
8	Facturación del servicio	3.5	4.7	1.2

Nr.	Indicador seleccionado	Situación al Inicio	Situación al Final	Diferencia
1	NAEDO	33.65	82.50	48.85
2	NIESCO	33.01	81.05	48.04

Anexo 2.20. Programa de Mejora. Fuente. García ajustado de Rodrigo, 2012

Proceso: Objetivos, Metas y Programas de mejora continua	Responsable del proceso: Director General
Alcance: Mejora todas las actividades del procedimiento	
Entradas: Normativas INRH, Indicadores del CMI	Responsable: Dirección de Capital Humano
Salidas: Acciones de mejora/ objetivos PROCEDIMIENTO APLICADO	Responsable: Director Capital Humano

Procesos	Definición de la mejora	Técnica utilizada	Responsable Realización	Resultado	Responsable Aprobación
1	Mejora del Diagnóstico	Propias de la fase	Director de Capital Humano	Diagnóstico GCD	Director General
2	Revisión de la evaluación de las competencias organizacionales	Propias de la fase	Director de Capital Humano	Evaluación de las competencias organizacionales	Director General
3	Mejora de la aplicación del Procedimiento	Propias de la fase	Director General	Mejora del Procedimiento	Director General

Fecha de inicio: Mayo

Operación	Inspección	Responsable	Criterio	Registro
		Inspección	Aceptación/ Rechazo	Inspección
Seguimiento Objetivo	Según la frecuencia y sistemática reflejada en el correspondiente programa	Responsable del programa de mejora	Consecución objetivo/ meta	
Realizado		Revisado	Aprobado	

Referencias:

Informe de aplicación del Procedimiento

Seguimientos indicadores: