

*FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL*

TRABAJO DE DIPLOMA

*TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL*

*TÍTULO: Una perspectiva para el establecimiento del
sistema de competencias en las organizaciones. Aplicación
en la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este*

AUTOR: Miguel Ignacio Velázquez García

TUTORES: MsC. José Rodrigo Ricardo

Ing. José E. Rodrigo Mastrapa

Holguín, 2015

“Año 57 de la Revolución”

PENSAMIENTO

“Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar”.

Vermont-Gaud

DEDICATORIA

A mis padres, Norma García García y Pedro Velázquez Carralero, porque me impulsaron a que fuera un universitario y que pensara siempre en mejorar como persona; por la comprensión, apoyo y cariño que me han brindado siempre. Los quiero con todas mis fuerzas.

A mis hermanos, Annelis y Pedro Luis, porque los quiero mucho y desean lo mejor para mí.

A mi esposa, porque siempre se preocupó por mi desempeño académico y me ayudó bastante con la carrera.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco desde el fondo de mi corazón a todas las personas que han contribuido a la realización de este trabajo de diploma pero especialmente:

A mis padres, que lo han dado todo por mí y para que llegue a ser un buen profesional.

A mis tutores José Rodrigo padre e hijo, por guiarme y tenerme mucha paciencia.

Al colectivo de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este por ayudarme incondicionalmente y dedicarme su tiempo, en especial a mi amigo José Enrique que fue mi guía en esa organización.

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

A mis profesores que me educaron e instruyeron durante toda mi vida estudiantil y en especial en estos seis años de mi formación como futuro Ingeniero Industrial.

A todos aquellos que de una forma u otra colaboraron en la realización de este trabajo de diploma y todo el que me ayudó a llegar hasta aquí.

RESUMEN

La introducción 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 las particularidades de verlo 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 identificar y establecer el sistema de competencias en las empresas acorde a la estrategia formulada, por lo que surge el **problema a solucionar** ¿Cómo contribuir desde el sistema de competencias de la organización al alineamiento estratégico en la ESIHE? y se plantea como **objetivo general**: diseñar y aplicar un procedimiento para la identificación y establecimiento del sistema de competencias de la organización que contribuya a la alineación estratégica en la ESIHE.

Como principales **resultados** se obtienen: un procedimiento para la identificación y establecimiento del sistema de competencias, ajustado a las particularidades de cada organización y al contexto empresarial cubano, la identificación de competencias; en la organización, en los procesos y en los cargos, conformando un sistema, así como la determinación de los posibles impactos lo que puede contribuir a la mejora de la eficiencia, eficacia y al **fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial**.

SUMMARY

The introduction of the competence system aligned to the business strategy is necessary as a way of improvement of the Cuban business performance. Nowadays the existent procedures for these purposes don't incorporate the particularities of seeing it as a system but, 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 for identifying and establishing the competence system in the enterprises according to the formulated strategy, that's why the following **problem-to-be-solved** comes up ¿How to contribute from the competence system of the organization to the strategic alignment in the ESIHE?, and it's presented as **general objective**: designing and applying a procedure for the identification and establishment of the competence system in the organization which contribute to the strategic alignment in the ESIHE.

As principal results are obtained: a procedure for the identification and establishment of the competence system, adjusted to the particularities of each organization and to the Cuban business context, the identification 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	5
1.1 El alineamiento organizacional o alineación estratégica	5
1.2 Las competencias. El sistema de competencias en las organizaciones.....	8
1.2.1 Definiciones de competencias	13
1.3 Integración estratégica del sistema de competencias de la organización	17
1.4 Situación del sistema de competencias en ESIHE.....	21
1.5 Conclusiones parciales.....	22
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS	23
2.1 Fundamentos del procedimiento para la identificación del sistema de competencias.....	23
2.2 Procedimiento para la identificación y establecimiento del sistema de competencias en las empresas	25
2.2.1 Fase I. Análisis de la organización, la estrategia y las competencias. Preparación de las condiciones organizativas.....	25
Actividad 1. Conformación y preparación del grupo de trabajo.....	25
Actividad 2. Caracterización de la organización, de la estrategia y de las competencias	27
Actividad 3. Situación de los procesos en la organización	27
Actividad 4. Situación de los principales cargos en los procesos clave de la organización	28
2.2.2. Fase II. Validación y formulación del sistema de competencias de la organización	28
Actividad 5. Validación y/o formulación de las competencias organizacionales	28
Actividad 6. Validación y formulación de las competencias de procesos	32
Actividad 7. Validación y formulación de las competencias de los cargos u ocupación y los criterios de desempeño	35
Actividad 8. Diseño del perfil de competencia de los cargos de la organización	40
2.2.3. Fase III. Medición y valoración del sistema de competencias en la organización	41
Actividad 9. Medición del sistema de competencias a través de los indicadores y las pautas de comportamiento que las caracterizan	41
2.3 Conclusiones parciales.....	41
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS INGENIEROS HIDRÁULICOS ESTE (ESIHE)	42
3.0 Estado de las premisas o condiciones para la aplicación del procedimiento en la ESIHE	42
3.1 Análisis de la organización, la estrategia y las competencias. Preparación de las condiciones organizativas.....	42
3.1.1 Conformación y preparación del grupo de trabajo.....	43
3.1.2. Caracterización de la organización, de la estrategia y de las competencias.....	44
3.1.3. Situación de los procesos en la organización	48
3.1.4. Situación de los principales cargos en los procesos clave de la organización.....	49
3.2. Validación y formulación del sistema de competencias de la organización.....	49
3.2.1. Validación y formulación de las competencias organizacionales	50
3.2.2. Validación y formulación de las competencias de procesos.....	52
3.2.3. Validación y formulación de las competencias de los cargos u ocupación y los criterios de desempeño.....	56
3.2.4. Diseño del perfil de competencia de los cargos de la organización.....	61
3.3. Medición y valoración del sistema de competencias en la organización	61
3.3.1. Medición del sistema de competencias a través de los indicadores y las pautas de comportamiento que las caracterizan.....	61
3.4 Impactos económicos, sociales y medioambientales de la aplicación del procedimiento en la empresa.....	62
3.5 Conclusiones parciales.....	64
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	71

INTRODUCCIÓN

En momentos en los que los recursos financieros no circulan en demasía es ineludible prestar atención al valor de cada uno de los recursos que componen una organización, como los procesos y tecnología diferenciales, así como al capital humano que la compone, para alinear todos estos valores hacia un mismo fin. Cuba se encuentra inmersa hoy en incrementar el desarrollo de su economía. Es por ello que entre otros elementos se le brinda gran atención a la gestión del talento humano en varias ramas, para de este modo mejorar el desempeño profesional tanto dentro como fuera del país, aumentando las relaciones internacionales. Además lleva a cabo desde hace más de una década el perfeccionamiento que introduce en las empresas, para ello cuenta con el hombre como recurso principal, que con sus habilidades hace uso de los medios de trabajo y materias primas para lograr una mayor producción. Se persigue incrementar la productividad del trabajo y lograr mejores resultados con menos costos, lo que facilitará la participación y superior balance en el comercio global.

El capital humano se ha posicionado de manera estratégica dentro de la organización. El enfoque en su tratamiento ha evolucionado desde el enfoque tradicional centrado en la persona y visto como un gasto, al enfoque de capital intelectual donde las personas son un activo intangible preciado 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. y De La Rosa L., 2001)

En la literatura especializada se pueden encontrar un gran número de autores que, a través de diferentes enfoques, modelos y procedimientos colocan como centro de su atención de la gestión, el enfoque de gestión por competencias; (Besseyre, 1990; Chiavenato, 2004; Cuesta Santos, 2005; Harper & Lynch, 1992; Morales Cartaya, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Soltura Laseria, 2009; Werther & Davis, 1991; Zayas Agüero, 2002), donde resultan peculiares los enfoques cubanos de Morales Cartaya (2006) y la Norma Cubana (NC: 3002) (2007), la cual es utilizada como concepto básico en el sistema de gestión de capital humano del sistema de dirección y gestión empresarial estatal cubano. Consejo de Ministros (CM) (2007), al definir las competencias apoyándose en el principio de idoneidad demostrada, la cual es utilizada como concepto básico en el subsistema de recursos humanos descrito en el Decreto 281/ 2007.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

El sistema de gestión de recursos humanos basado en el enfoque de competencias a nivel nacional manifiesta de manera general un cierto nivel de desarrollo en algunos de los procesos que lo integran, a pesar de ello, un análisis desarrollado por Sánchez Rodríguez, 2007 reveló una serie de insuficiencias que impiden lograr mayores avances en la implementación del enfoque en varias empresas estudiadas, las más relevantes son las siguientes:

✓ En las experiencias estudiadas para la implementación de la gestión por competencias no se integran las corrientes existentes en el estudio de las competencias, cuyo efecto negativo se corrobora en que no se utiliza un enfoque holístico en la concepción y determinación de las competencias, por lo que en la mayoría de los casos los perfiles elaborados absolutizan el enfoque funcionalista y las competencias determinadas no pueden aplicarse a procesos como la compensación, la evaluación del desempeño o la propia selección.

✓ No se ha logrado la integración de todos los procesos de GRH bajo este enfoque de competencias, aplicándose sólo a determinadas actividades de manera independiente, influyendo en esto las propias deficiencias anteriormente mencionadas.

De ahí, que las organizaciones requieran cada vez y con mayor urgencia de personal con las competencias adecuadas para que su actuación se centre en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, lo que constituye una necesidad del desarrollo actual del sector empresarial cubano.

En correspondencia con lo anterior, 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 lo han orientado a sus empresas y organizaciones, a pesar de ello, las insuficiencias referidas a la introducción de la gestión de competencias en la gestión de los recursos humanos, anteriormente descritas, continúan existiendo.

La Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este (ESIHE) ha obtenido resultados muy favorables en el trienio 2012-2014, existiendo reservas para un mejoramiento en el desempeño de la eficiencia y eficacia empresarial.

Una dinámica de trabajo con los directivos 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 a esta consolidación y mejoramiento de los indicadores se localiza en la **gestión de competencias**, a partir de que las mismas sean identificadas de manera apropiada, conformando un sistema y en estrecha relación con la proyección estratégica de la empresa.

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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

Es por ello, que en esta investigación se define como **problema a solucionar**: ¿Cómo contribuir desde el sistema de competencias de la organización al alineamiento estratégico en la ESIHE?

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

Para contribuir a solucionar el problema se plantea el **objetivo general** siguiente: diseñar y aplicar un procedimiento para la identificación y establecimiento del sistema de competencias de la organización que contribuya a la alineación estratégica en la ESIHE.

Por lo que el **campo de acción**, lo constituye el sistema de competencias de la organización alineado a la estrategia.

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

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

1. Construir el marco teórico - referencial de la investigación a partir del alineamiento organizacional y la gestión del sistema de competencias como elemento que tributa al mismo, así como su necesidad e importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio.
2. Elaborar un procedimiento general para la identificación y establecimiento del sistema de competencias de la organización, que contribuya al alineamiento de la estrategia en la empresa.
3. Aplicar el procedimiento general, partiendo del nivel organizacional hasta llegar a los cargos de los procesos clave, como forma de comprobación de la idea a defender formulada al inicio de la investigación.
4. Valorar los impactos económicos, sociales y medioambientales de la aplicación del procedimiento propuesto en la empresa.

Para dar cumplimiento al objetivo y a las tareas de investigación derivadas de este, se utilizaron **métodos teóricos, empíricos y técnicas y herramientas** de la Ingeniería Industrial asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos

- ✓ Análisis y síntesis: Para el análisis y fundamentación lógica del problema a investigar, la interpretación y el procesamiento de la información obtenida y los elementos que la relacionan, así como de la experiencia de especialistas consultados, para desarrollar el análisis del objeto de estudio (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.
- ✓ Inducción - deducción para diagnosticar el sistema de gestión de recursos humanos en el área objeto de estudio y para el diseño y aplicación del procedimiento para el desarrollo del sistema de competencias en la organización.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

- ✓ 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 de recursos humanos basados en el propio enfoque de competencias.
- ✓ La modelación para la construcción del procedimiento general para su implementación, en la que se producen transformaciones basadas en un modelo de acciones y actividades a seguir.

2. Métodos empíricos

Análisis documental (expediente e informes del diagnóstico de perfeccionamiento empresarial, planeación estratégica de la empresa, manuales de SGICH, SGC), encuestas (para determinar el coeficiente de competencia del experto), además entrevistas, así como la observación directa, Método Delphi, 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.

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, un Capítulo III con los resultados de la aplicación del mismo en la empresa y los posibles impactos que puede traer a ésta, 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 alineamiento organizacional, la gestión del sistema de competencias como elemento que tributa al mismo, analizando las corrientes teóricas de estudio al respecto, los conceptos y definiciones sobre esta categoría. Todo lo cual tendrá una incidencia directa en el procedimiento para su identificación y establecimiento en la organización. En la **figura 1.1** que aparece en el **anexo 1.1** se representan los momentos descritos en la estrategia seleccionada.

1.1 El alineamiento organizacional o alineación estratégica

Una organización, ya sea empresa o grupo de cualquier índole que quiere cubrir una función/necesidad es definida como un “grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión” (www.wikipedia.es).

Entre los significados del término alineación se señala: “acción y efecto de alinear y vincular a otros a una tendencia ideológica, política, etc.”. En el diccionario de la Real Academia Española (www.rae.es)

Cuando el término es llevado al mundo organizacional se identifica el alineamiento como: “Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la misión, visión, objetivos y metas de la organización”. (Soltura Laseria, 2009)

Se quiere destacar el alineamiento organizacional como una gran oportunidad de crear valor en una organización, muchas veces sin tener que invertir en nuevos recursos, sino simplemente reorganizando los existentes, pieza fundamental para crear eficiencia interna.

Según Colmenarejo, A (2003) en la entrevista que se le hiciera en Expomanagement 2003 cita de gestión realizada en Madrid:

La esencia de la estrategia es que todos los empleados trabajen en la misma dirección. Para que sea efectiva, debe comunicarse. Antes se tendía a mantener en secreto, pero esto es un error.

De hecho, varios autores en la bibliografía afirman que la estrategia de la organización sólo se cumple si todos los recursos humanos la conocen y comprenden y que este proceso de alinearse en conjunto en dirección de la estrategia resulta clave para el éxito organizacional. Como consecuencia ha adquirido también importancia el tema del compromiso con los valores estratégicos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

Este nuevo enfoque de gestión con alineación estratégica prácticamente cubre todos los aspectos de la organización, es así que los modelos de gestión vigentes, destacan la gestión por competencias, como una vía que nos acerca cada vez más a relacionar en forma más exitosa el recurso humano a la estrategia de la empresa.

Entre los principales componentes de la organización que deben alinearse con la estrategia (misión, valores y visión) se identifican: objetivos y metas, procesos, recursos y presupuestos, proyectos, cultura, estructura y diseño, conocimientos y habilidades, **competencias y comportamientos**, incentivos, sistemas de información, mediciones. (Soltura Laseria, 2009)

De acuerdo con Maisch Molina, E. (2002) en la bibliografía se identifican diferentes intentos para el logro del alineamiento de elementos con la estrategia, en tal sentido, cinco posibles recomendaciones en cinco ámbitos de actuación en los que evaluar/diagnosticar una estrategia integral en cuanto al alineamiento organizacional:

- ✓ Alineamiento de procesos: Asegúrese que todos cubren algún punto imprescindible de la cadena objetivo y no constituyen obstáculos hacia el éxito.
- ✓ Alineamiento de objetivos: Evite objetivos que sean contradictorios con la estrategia global, planéelos y comuníquelos globalmente.
- ✓ Alineamiento de intereses y motivación: Evalúe el desempeño, provea sistemas de compensación, elogie la contribución y el reconocimiento. El comportamiento óptimo del capital humano depende de ello.
- ✓ Alineamiento de cultura y valores: No hay nada más eficiente para crear equipos productivos.
- ✓ Alineamiento de proveedores: Evite proveedores desalineados con su cultura organizativa.

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

Este concepto de alineamiento estratégico es fundamental, ya que le permite (Marrero Fornaris y otros., 2004) a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad de:

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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

✓ Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.

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

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

Para lograr la alineación estratégica en las organizaciones, estas deben pasar por cuatro etapas identificadas para lograr vincular de forma efectiva todos los componentes con la estrategia definida: (1ra) enfoque funcional, (2da) alineamiento horizontal (sincronización), (3ra) alineamiento vertical (cascado) e (4ta) integración. (Marrero Fornaris y otros., 2004; Escobedo Silva, 2013).

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

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

El alineamiento vertical se logra luego de alinear y realinear los componentes de la organización logrando que el nivel de operacionalización de la empresa aumente permitiendo alcanzar su visión y cumplimiento de la misión. Estar perfectamente alineado permite a la empresa afrontar cambios con mayor rapidez y efectividad. Es en esta

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
etapa donde con un despliegue de la estrategia en todos los niveles de la organización en forma de cascada, desde el nivel superior hasta el puesto de trabajo, se logra eslabonar los objetivos y una integración entre los jefes, supervisores y empleados. En el alineamiento vertical se produce la delegación de la toma de decisiones y delegación del control en una empresa.

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

El alineamiento estratégico debe mantenerse en un mejoramiento continuo, y no de forma estática, para lograr los resultados esperados sobreponiéndose a los diferentes cambios que obligan a la organización a perder el rumbo planificado. Haciendo énfasis en sus dos dimensiones esenciales (Marrero Fornaris y otros., 2004; Escobedo Silva Pedro, 2013): la sincronización de los procesos clave, que tiene lugar en el alineamiento horizontal, para trabajar de forma cohesionada en la organización y el despliegue o cascadeo, que tiene lugar en el alineamiento vertical, para desglosar las estrategias, objetivos y llevarlo al trabajo diario de los empleados.

La gestión estratégica de los Recursos Humanos contribuye a la consecución de los resultados, facilitando el desarrollo de las capacidades de la organización alineándose a la estrategia del negocio, lo que permite conseguir resultados y permanecer competitiva. Para esto es necesario que el departamento de Recursos Humanos además de continuar realizando sus tareas administrativas tradicionales, tomen un papel protagonista y desempeñen un rol estratégico en la gestión y administración del personal sobre la base del conocimiento de técnicas y herramientas que faciliten el monitoreo del nivel de adecuación a la estrategia del negocio (Sales Matías, 2002).

1.2 Las competencias. El sistema de competencias en las organizaciones

De acuerdo con Sánchez Rodríguez (2007), ya se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20 del siglo pasado (Del Pino Martínez, 1997), pero en 1973 un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc McClelland, publica un trabajo titulado “Seleccionar por la competencia y no por la inteligencia” (Citado por Mertens L., 1996), donde expresa los problemas que confrontaba la selección de personal y a raíz de esa crítica se comienzan a definir nuevos conceptos de competencia en el mundo, dirigidos al propósito fundamental de cada organización y a las cualidades del recurso humano para el desempeño profesional. En correspondencia con lo anterior, en el campo teórico se ha dado lugar a la formulación de múltiples y variadas definiciones del término “**competencia laboral**”, por la trascendencia de esta categoría en la actualidad es de vital

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

importancia analizar los diferentes enfoques del término con el objetivo de caracterizar la polémica situación existente, puesto que la definición que se adopte, y de hecho la corriente de estudio a la que se subscriba, tendrá una incidencia directa en los resultados finales que se obtengan en los procesos de GRH desarrollados bajo este enfoque y en lograr o no la integración de todos los elementos del sistema (Mertens, 2002).

En la bibliografía consultada, a pesar de la diversidad anteriormente descrita, se identifican de manera general tres puntos de vistas para enfocar o abordar el fenómeno de las competencias; el primer enfoque es el **análisis conductista**, que se refiere al énfasis que se hace en el papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso.

La escuela de McClelland (Del Pino Martínez, 1997) pone el acento en las entrevistas, en la persona, para llegar a perfilar la “conducta situacional” de los que triunfan o fracasan. Describen los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia. Luego, agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios”, y elaboran los “modelos de competencias”. Estos modelos integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen los “indicadores de conducta”.

Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Algunas de las definiciones enmarcadas en este enfoque o corriente de estudio, identifican al término competencia como: “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Boyatzis R., 1982), una de las definiciones más socorridas dentro de esta corriente de estudio y en particular la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la evalúa como el concepto más aceptado.

Esta misma organización ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello” (Ducci, María A., 1997). En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

En correspondencia con esta corriente se pueden encontrar las definiciones de Ducci, 1997; Bunk, 1994; INEM, 1995; Zayas, 2002; Morales, 2006, este último y por las repercusiones que ha tenido para Cuba define el término como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.

El **enfoque funcional**, tiene un carácter evidentemente pragmático (Zayas Agüero, 2002), como señala Mertens (2002) “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos”. Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el “análisis funcional”, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ella. En una segunda etapa, el equipo investigador que usa entrevistas y encuestas, analiza los resultados y define la norma (criterios de rendimiento y las tablas de medición).

La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Abud, I. y otros citando como fuente la revista Conocer, abordan las definiciones siguientes de competencias: “Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo” y agrega, “es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.” En la misma revista también aparece otra definición de competencias con un enfoque totalmente opuesto al anterior al definirla como “capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (Conocer, 1997).

El **análisis constructivista** corriente conformada en Francia, tiene su principal exponente en el autor Levy-Leboyer (1997) quien plantea que “las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas”. En Australia, donde ha tenido amplia difusión, “la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones” (Gonczi y Athanasou, 1996).

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

En relación con esta corriente, (Zayas Agüero, 2002) señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores (Cuesta Santos, 2001). En el modelo constructivista no se definen a priori las competencias del personal, sino que las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencias las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora (Sánchez Rodríguez, 2007).

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que proporciona la imagen que estos tienen de sí mismos y de por qué se comportan de la manera en que lo hacen.

En la escuela de McClelland los conjuntos de competencias son pequeños y manejables, y sobre todo se hace énfasis en las personas, con sus conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, que son patrimonio individual y que no cambian o, al menos, son más consistentes que el contenido de las funciones. En el sistema británico, sin embargo, lo que más cuenta es el trabajo en sí y su entorno. Esto hace que un modelo de competencias pueda quedar obsoleto en cualquier momento debido a los rápidos cambios que se producen en los contenidos de los cargos. Otro inconveniente es que el sistema conlleva a un gran número de normas, criterios y tablas de medida, muy difícil de manejar y aplicar por los clientes finales en las organizaciones.

Los seguidores del enfoque conductista, comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque más sólido desde el punto de vista metodológico. Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, que debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

En el caso de la corriente constructivista, este se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”. Este enfoque se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Todas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

En síntesis, en las corrientes de estudio se distingue la principal variable a accionar para el logro de las competencias; persona, trabajo, situación o contingencia, aunque se aprecia en las últimas definiciones, la incorporación de elementos procedente de otras corrientes.

A los efectos de esta investigación se coincide con (Sánchez Rodríguez, 2007) al considerar que lo más conveniente sería adoptar un enfoque más ecléctico donde se mezclen los elementos de las tres corrientes incluyendo sobre todo los aspectos que resultan ventajas y que facilitan la implementación práctica del enfoque de competencias para la gestión de recursos humanos.

Para el fundamento de las competencias, un significativo aporte teórico es proporcionado por los autores G. Hammet y C. K Prahalad con sus contribuciones renovadoras dentro de la estrategia empresarial con la introducción de la noción de “propósito estratégico” con una visión de futuro anclada en la realidad.

Estos autores conciben las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, cuya unión deben estar sostenidas por una cultura adecuada. En este sentido, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas “requeridas” por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos. Deben promover cambios en las conductas ligadas a los valores estratégicos. Con ellos se abre una nueva perspectiva sobre la estrategia y las competencias.

Argumentan que “una competencia es un conjunto de cualificaciones y tecnologías”. Por lo que es “la integración lo que constituye el sello distintivo de una competencia esencial”. (Soltura Laseria, 2009:25).

Más adelante refieren, para que una competencia califique como esencial debe cumplir tres condiciones mínimas: valor o beneficio percibido por el cliente, diferenciación con competidores aunque no exclusiva (originalidad) y extensibilidad a nuevos productos y servicios.

Los puntos de vistas de los autores anteriormente referenciados, han servido de fundamento para establecer una de las previsiones contempladas en varios de los procedimientos existentes en la bibliografía, cuando establecen la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
necesidad de actualizar o “regenerar” la estrategia de la organización, previo a la identificación del sistema de competencias.

1.2.1 Definiciones de competencias

Gestión de competencias

La Gestión de Competencias es el proceso de determinar y mantener actualizada la información que conforma los catálogos y modelos de competencias en la organización (Marrero Fornaris, 2002).

La Gestión por Competencias hace énfasis en el hecho de que todos los procesos de gestión de las personas en la organización deben llevarse a cabo teniendo en cuenta la información que ofrecen los modelos de competencias estandarizados por la entidad (Marrero Fornaris, 2002).

La gestión por competencia: Un nuevo modelo que implica conocer las exigencias que cada puesto requiere y las capacidades que cada persona ofrece.

- ✓ La gestión por competencias no busca fomentar la competitividad interna, sino desarrollar competencias.
- ✓ En gestión por competencias, tener una competencia no es tener una función, es ser competente en algo.

Mark Scott (1999) en su trabajo de las competencias fundamentales revisitadas, nos dice que “las empresas que prosperarán en la próxima década serán aquellas que enfoquen sus recursos más decididamente hacia las actividades que impulsan la creación de valor”.

Para hacer que esto suceda en la práctica, todas las personas que integran la empresa han de comprender claramente como contribuyen a crear valor para el accionista. La coordinación de todas las funciones de la empresa y el reconocimiento de sus competencias fundamentales permitirán ofrecer beneficios sostenibles para el accionista incluso en los sectores más competitivos.

Como lo señala Mitrani (1992) el que una organización cuente en su personal con competencias desarrolladas y diferenciadoras se constituye en la única garantía que la empresa logre competitividad organizacional.

Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir con su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de éstas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo.

El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar su sistema de competencias estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno vaya presentando.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

En cuanto al diseño, éste ha de ser en cascada. Es decir, de la definición de competencias organizacionales ha de derivarse las competencias de los procesos, debido a que la mejora de procesos en desarrollo de las competencias de procesos serán una contribución efectiva al desarrollo de las competencias organizacionales y las competencias laborales se definen en correspondencia con las competencias de los procesos en los que participa el trabajador que ocupa dicho cargo (Soltura Laseria, 2009).

Se podría plantear la hipótesis inicial (Jiménez, 1997) de que la Gestión por Competencias puede llegar a ser el concepto que integre e instrumente todos los nuevos, y algunos no tan nuevos, conceptos del management, la organización y la gestión de los recursos humanos en el entorno laboral. Las definiciones más actuales coinciden en considerar a la GRH como un proceso planificado (Marrero Fornaris, 2002), sobre la base de las necesidades reales, que está dirigido hacia el desarrollo de las competencias a todos los niveles para mejorar los resultados de los individuos, la organización y la sociedad en general.

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; Besseyre, 1990; Chiavenato, 2004; Cuesta, 2005; Delgado, 2001; Harper y Lynch, 1992; Morales Cartaya, 2006; NC-3000-3002 SGICH, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Soltura Laseria, 2009; Werther y Davis, 1991; Zayas Agüero, 2002;), donde resultan peculiares los enfoques cubanos de Morales Cartaya, 2006 y la NC-3000-3002 SGICH (2007) al definir las competencias apoyándose en el principio de idoneidad demostrada, la cual es utilizada como concepto básico en el subsistema de recursos humanos descrito en el Decreto 281/ 2007 en cuyo contenido se hace referencia a la idoneidad demostrada.

Clasificación de las Competencias

Según la estructura de la empresa las competencias se clasifican de la manera siguiente:

- ✓ Competencias organizacionales o de identidad
- ✓ Competencias técnicas o de procesos
- ✓ Competencias de rol, posición o cargo

Competencias Organizacionales

Las competencias organizacionales son un “conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional” (NC 3000, ONN, 2007, 9).

Estas subrayan unas características que se propone alcanzar la organización, relativas fundamentalmente al modo en que ocurren las actividades principales, procesos o rutinas organizacionales, que determinan la mezcla de producto-servicio que se entrega al cliente y se encuentran en estrecha relación con las características que éste define para su satisfacción.

Es aquella sabiduría que se encuentra encerrada en la cultura de la organización y agrega valor. Es eso que una organización sabe hacer particularmente bien y agrega valor.

Para su redacción han de tenerse en cuenta tres partes esenciales:

1. La primera parte de su redacción expresa una capacidad a demostrar por la organización, suelen ser empleadas aquí palabras que expresan una característica o una acción que señala la capacidad: son frecuentes palabras como dominio, facilidad, orientación, enfoque, integración, entre otras.
2. La segunda parte complementa la capacidad y responde a la pregunta: ¿capacidad en qué?, capacidad en el empleo de determinada tecnología que permitirá utilizar o desplegar combinadamente un conjunto de recursos los cuales, tanto tecnologías como recursos han de ser identificados para responder a la tercera parte.
3. La tercera parte de la competencia: el ¿para qué?: para contribuir a agregar valor, es decir, para impactar en alguna o algunas características del producto-servicio que definen la satisfacción del cliente.

Estas, suelen poseer un carácter complejo y tácito, aglomeradoras en contenido y escasas en cantidad usualmente oscilan de 1 a 3 y suelen ser acompañadas de una redacción o definición de la misma que ahonda en su significado. Esta redacción en ocasiones es recomendable asociarla a criterios de medida o comportamientos que permitan evidenciar, evaluar o al menos comparar el estado de desarrollo de la competencia organizacional en un contexto específico. Estas redacciones, las cuales se sugiere no sean superiores en cantidad a 4, o tal vez 5, se les llama dimensiones.

Competencias de procesos

Las competencias de procesos se definen como: “aquellas capacidades específicas de un proceso que le permiten a este el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales”. Estas deberán guardar una necesaria coherencia con las competencias organizacionales definidas y expresan una relación causal con el desempeño del proceso y la organización. (Morales Cartaya, 2006).

Las responsabilidades de un proceso estarán relacionadas con su papel en la agregación de valor, en el aseguramiento de la efectividad de las relaciones externas e internas de éste, su aporte en el cumplimiento de los

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
objetivos estratégicos, su contribución al desarrollo de las competencias organizacionales y su papel en la gestión de los riesgos que se asocian al proceso, que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión del proceso y de la organización. (Soltura Laseria, 2009)

Competencias laborales

El cuerpo normativo define las competencias laborales como “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización” (NC 3000, ONN, 2007, 9).

Morales Cartaya, 2006 las define como el “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”

Las competencias laborales se refieren a aquellas competencias que pone en vigor un individuo en ejercicio de una actividad laboral en cumplimiento de una misión y responsabilidades específicas, entendidas como constructos que expresan la capacidad demostrada de un individuo para utilizar de forma sinérgica conocimientos, habilidades, características personales, sentimientos, motivaciones y valores que le permiten alcanzar un desempeño superior a él y a la organización, las cuales son desplegadas y evaluadas en determinada cultura organizacional, condiciones de trabajo y exigencias técnico productivas o de servicio. Éstas han de ser definidas en términos de comportamientos observables, y constituyen una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

La definición de competencias laborales guarda una relación total con los perfiles de competencias asociados a cargos o puestos de trabajo. Éstas reflejan, o han de ser una aproximación, a las competencias necesarias para que el ocupante de un cargo en específico logre un desempeño superior de él, como contribución al cumplimiento de la misión de los procesos en que participa y de la organización. Estas han de diseñarse en correspondencia con la misión y responsabilidades del cargo.

Mientras que la misión de un cargo es una expresión sintética y concreta de la contribución del cargo al cumplimiento de la misión de los procesos en que participa, así como de la organización, las responsabilidades de un cargo ahondan en aspectos medulares como su papel en la agregación de valor o satisfacción de las necesidades de clientes y la sociedad, su compromiso con la gestión de las relaciones externas e internas que

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
impactan significativamente en el cumplimiento de la misión de la organización, con su contribución al logro de los objetivos estratégicos, así como el desarrollo de las competencias de los procesos en que participa o las de la organización.

Necesidad de concebirla como sistema

En cuanto al diseño, éste ha de ser en cascada. Es decir, de la definición de competencias organizacionales ha de derivarse las competencias de los procesos, debido a que la mejora de procesos en desarrollo de las competencias de procesos serán una contribución efectiva al desarrollo de las competencias organizacionales y las competencias laborales se definen en correspondencia con las competencias de los procesos en los que participa el trabajador que ocupa dicho cargo. Por lo que los planes de capacitación y desarrollo que realice el trabajador deberán ser una contribución efectiva no sólo al desarrollo de sus competencias en correspondencia con las competencias laborales que han sido definidas como de referencia para obtener un desempeño superior en su trabajo, sino que serán una contribución efectiva al desarrollo de las competencias de procesos y organizacionales, así como a la elevación del desempeño organizacional.

Desempeño organizacional

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

1.3 Integración estratégica del sistema de competencias de la organización

Ciertamente, autores como (Colbert, 2004; Collis & Rukstad, 2008; 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: 904), “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.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

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 (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: 300). Sin embargo, la literatura refiere aspectos críticos de complejo tratamiento en la investigación y la práctica (Colbert, 2004: 341), 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), 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. (Hagan, 1996 citado en Lindgren y otros., 2004: 437) 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: 436) afirma que debido al “indisoluble entrelazamiento” entre las competencias organizacionales haciendo énfasis en las competencias esenciales 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., 2005) 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 individuales, fuente de las competencias de procesos y organizacionales en su vínculo con los procesos, de aquí la necesaria orientación a enfatizar en el nivel de proceso como vínculo necesario entre los niveles macro y micro en las organizaciones.

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.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

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; 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 indisoluble vínculo entre las competencias organizacionales, competencias de procesos y competencias laborales, 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.

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 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.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

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. 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). 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: 14), sosteniendo los criterios de Hernández y otros., 2006, subrayan qué 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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
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 ya 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
- ✓ Dinámicas 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 de forma coordinada para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión, en incremento constante de su desempeño.

1.4 Situación del sistema de competencias en la ESIHE

Mediante la revisión documental y las sesiones del grupo de trabajo en la empresa se ha podido constatar que:

En la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este (ESIHE) se inició la implementación de las competencias en el sistema de gestión de recursos humanos en el 2012, mediante un proceso en el cual básicamente fueron identificadas las competencias a nivel de cargo y posteriormente las organizacionales y de procesos se generalizó la aplicación para la evaluación de la idoneidad demostrada y parcialmente en los procesos de selección y capacitación de las categorías ocupacionales, aunque en muy baja medida en la categoría de cuadros.

En síntesis, se evalúa que existe insuficiente introducción del concepto de competencias en el trabajo del sistema de competencias en la empresa, y que entre las causas y subcausas que han influido se identifican:

Sistema y metodologías

- ✓ Carencia de un procedimiento para la concepción e implementación
- ✓ Falta de guías metodológicas para interrelacionar con otros subsistemas

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

- ✓ Baja prioridad del organismo superior por la introducción del concepto
- ✓ No contar con métodos para valorar el efecto del mismo en la gestión empresarial

Preparación y motivación

- ✓ Baja preparación teórica de los directivos y especialistas sobre la temática
- ✓ Poca motivación por el cambio de enfoque

1.5 Conclusiones parciales

1. La literatura especializada sobre la temática del sistema de competencias de la organización evidencia que existen básicamente tres corrientes para su estudio: conductista, funcionalista y constructivista y que cada una de ellas, se distingue por la principal variable a accionar para el logro de las competencias; persona, trabajo, situación o contingencia, aunque en los últimos tiempos, se aprecian definiciones integradas que incorporan elementos de diferentes corrientes.
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 la máxima dirección de la Revolución Cubana.
3. En la organización seleccionada, a pesar de tener más de tres años de implementada las competencias en la gestión del capital humano, se evalúa de insuficiente la introducción de las mismas, por varias causas, algunas de las cuales justifican la necesidad de diseñar un procedimiento para la identificación y establecimiento del sistema de competencias en la gestión organizacional.
4. Se concibe 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 procesos y laborales de forma coordinada para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión, en incremento constante de su desempeño.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS

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 identificación y establecimiento 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 condiciones de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este.

2.1 Fundamentos del procedimiento para la identificación 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 adecuada
- ✓ **Enfoque de competencias.** (Cuesta, 2005; Lindgren y otros., 2004; Morales, 2006; Hamel & Prahalad, 1995; Teece y otros., 1997). Constituye el centro de atención del procedimiento al concebir el diseño de las competencias, clasificadas como; organizacionales, de procesos y las del cargo como elemento pertinente para 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 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 empresa 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 empresa
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 de competencias

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

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 identificación y establecimiento del sistema de competencias en correspondencia con el alineamiento estratégico organizacional 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 la identificación del sistema de competencias de la organización acorde a 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 un período determinado, así como la identificación de los procesos 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 interés o compromiso de la alta dirección por la identificación del sistema de competencias de la organización estrechamente relacionado con la estrategia organizacional
- ✓ Creación y formalización del grupo de trabajo para contribuir a la identificación y establecimiento 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), 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 identificación y establecimiento del sistema de competencias en las empresas

El procedimiento cuenta con tres (3) fases y 9 actividades, existiendo gran interrelación, ya que algunas brindan como resultado información de relevancia que sirve de punto de partida para las demás.

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

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 y actividades que integran el procedimiento
2. Analizar la situación actual de la organización, objeto de estudio y la proyección estratégica. Delimitar y confirmar el rumbo estratégico de la organización y sobre esta base identificar las principales dimensiones o atributos que presenta el servicio así como los procesos que lo sustentan
3. Establecer el grado alcanzado en la implementación de las competencias en la organización, desde que las mismas fueron identificadas o formuladas hasta el momento del estudio, destacar sus elementos positivos, negativos y analizar la incidencia en los resultados 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 el rumbo estratégico de la organización para el período, a partir de la orientación hacia los clientes, al mismo tiempo cuáles son los problemas o mejoras que existen en la organización, y que tiene como causas u origen la implantación inicial de las 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 y preparación del grupo de trabajo

En el cumplimiento de esta actividad se distinguen tres acciones o tareas significativas:

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

1. Creación del Comité de Competencias de la organización, 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 el nivel de conocimiento y dominio sobre las competencias, en lo teórico y en lo práctico, de los miembros del grupo 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 2.1**.
- ✓ Con los resultados alcanzados en las acciones anteriores y la realización de sesiones de intercambio, el Consejo de Dirección realizará la creación definitiva del grupo de trabajo o comité de competencias.

2. Preparación de los miembros del Comité de Competencias de la organización:

- ✓ A partir de la información compilada del **Anexo 2.1** y la exigencia, actualidad de la temática y sesiones de intercambio con los miembros del grupo
- ✓ Se diseña un programa de preparación del grupo de trabajo sobre el sistema de competencias de la empresa, según la estructura que aparece en el **Anexo 2.2**
- ✓ 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, que aparecen en el **Anexo 2.3**
- ✓ Para cumplir con la tarea anterior el coordinador del grupo o asesor externo coordinarán o impartirán ellos mismos 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 determinación 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. Creación del Grupo Decisor: Se requiere un Grupo Decisor que puede ser el Consejo de Dirección, siendo el responsable de la aprobación de los miembros del Comité de Competencias y los resultados del trabajo.

Actividad 2. Caracterización de la organización, de la estrategia y de las competencias

Caracterización de la organización: El grupo de trabajo deberá recopilar información de la empresa sobre los aspectos siguientes: la historia que contiene el acervo cultural, histórico-político, marco legal, funciones generales, las relaciones de la organización con el entorno, los indicadores que la caracterizan y el comportamiento de los mismos, así como la caracterización del personal en general. En el **Anexo 2.4** se detalla la información que debe ser recopilada, a través del contenido y entrevistas, con el objetivo de identificar la situación actual de la empresa en cuanto a su desempeño organizacional.

Caracterización de la estrategia general

El grupo de trabajo deberá recopilar información sobre los aspectos siguientes: marco de actuación de la estrategia general (período de actuación), sus principales momentos: misión, visión, valores y delimitación del rumbo estratégico.

Caracterización de las competencias organizacionales

Además el grupo de trabajo deberá recopilar información sobre la fecha de formulación, cantidad de competencias organizacionales, indicadores, pautas para su medición y evaluación, grado de implementación y principales resultados logrados por su accionar.

Principales herramientas para la realización de la actividad 2

Análisis documental, trabajo de grupo, técnicas de consenso, entrevistas a trabajadores.

Actividad 3. Situación de los procesos en la organización

A partir del mapa de procesos de la organización centrar la atención en los procesos clave: cantidad e identificación, sus relaciones y principales clientes de cada proceso.

Caracterización de las competencias de procesos en la organización

El grupo de trabajo hará una revisión documental sobre los aspectos siguientes: fecha de formulación, cantidad de competencias por cada proceso, indicadores y pautas para su medición y evaluación, grado de implementación y los principales resultados logrados por su accionar.

Principales herramientas para la realización de la actividad 3

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 directivos y especialistas de la empresa.

Actividad 4. Situación de los principales cargos en los procesos clave de la organización

A partir de las fases y actividades que componen el proceso, delimitar los principales cargos u ocupaciones que integran cada proceso, selección del cargo para la realización del estudio, breve caracterización del cargo seleccionado (cantidad de personas que lo desempeñan, misión del cargo).

Caracterización de las competencias laborales

En el estudio se hace necesario, en lo relacionado con las competencias laborales, revisar los aspectos siguientes: fecha de formulación, cantidad de competencias laborales por cada cargo seleccionado, indicadores y pautas para su medición y evaluación, grado de implementación y los principales resultados logrados por su accionar.

Principales herramientas para la realización de la actividad 4

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 directivos y especialistas de la empresa.

2.2.2. Fase II. Validación y formulación del sistema de competencias de la organización

Esta fase constituye el centro del procedimiento, a partir de la cual se diseña la fase restante y actividades que integran el procedimiento. El objetivo de esta fase es validar y/o formular el sistema de competencias de la empresa, para la que se tomará en cuenta; los resultados de la conformación del marco teórico, el análisis de la fase anterior, los documentos normativos y de referencia en el país así como la clasificación de las competencias en: organizacionales, de procesos y del cargo, que para estas últimas se seleccionan los cargos principales de los procesos clave y cuyo acabado se concreta a través de la confección de los perfiles de competencias de los cargos en la empresa.

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:

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

Estas competencias son los factores únicos y exclusivos que definen las ventajas competitivas y contribuyen a garantizar la existencia y desarrollo de cada empresa. Para la realización de la actividad se suscribe el concepto de competencia organizacional siguiente: *“conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a*

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional" (NC 3000, ONN, 2007).

Para el cumplimiento de esta actividad se considera imprescindible, para realizar la validación y posterior reformulación de las competencias organizacionales, que el grupo de trabajo o comité de competencias disponga de conocimiento y dominio de la actividad 2 de la fase anterior y muy especialmente lo relacionado con la caracterización de la estrategia y los elementos fundamentales, así como la caracterización de las competencias organizacionales, al mismo tiempo complementar su preparación con otros análisis o estudios tales como:

1. Principales rasgos de la cultura organizacional: El grupo de trabajo deberá hacer un estudio de la cultura organizacional de la empresa, su origen y elementos fundacionales, el grado de consolidación, *los valores que la han caracterizado, las experiencias adquiridas* y su influencia como pegamento social o parte de la estructura intangible de la organización y evidenciar que la misma se considera adecuada para el cambio que proyecta.

Para el estudio de la cultura organizacional (cómo se manifiesta en su interior el proceso de aprendizaje, la gestión del conocimiento y su dinámica) se utilizarán **técnicas** como la revisión documental.

Como **resultados** se deberá evidenciar: los principales aspectos o rasgos que la caracterizan, valores y normas de conductas, orientaciones de la generalidad de sus miembros, lo que permitirá tener un cuadro cercano al contexto o realidad en que se desempeñan.

Además del objetivo central de cada uno de estos aspectos analizados, la inclusión de elementos relacionados con los pasos precedentes persigue lograr la coherencia y sistematicidad del proceso y la creación de un ambiente apropiado en las sesiones de trabajo del grupo de trabajo o comité de competencia.

La declaración del propósito fundamental deberá expresar además de forma explícita o implícita el objeto social, los mercados, los clientes, la calidad, los valores y los compromisos de la organización. Se recomienda ubicar los elementos estratégicos (misión, visión, objetivos estratégicos) en un lugar visible utilizando algún medio para este fin para facilitar el trabajo.

Con todos los aspectos anteriormente descritos, el grupo estará en condiciones de proceder inicialmente a la:

Validación de las competencias organizacionales existentes

Para la validación de las competencias organizacionales existentes, los miembros del equipo de trabajo emitirán su consideración en términos de Si (validada para el actual contexto de la organización) y No (si consideran que no se corresponde para el actual contexto), para lo que se puede desarrollar mediante la tabla siguiente:

Tabla 2.1. Valoración individual de las competencias organizacionales existentes

Nr.	Competencia organizacional Existente	Consideración por los expertos	
		Si	No

Los resultados individuales de los expertos se resumen en la tabla 2.1.

Tabla 2.2. Validación grupal de las competencias organizacionales existentes

Nr.	Competencia organizacional Existente	Validada por los expertos							% de validación por los expertos
		E1	E2	E3	E4	E5		En	

Se considera que la competencia organizacional existente es validada cuando alcanza un $\geq 75\%$ de validación por los expertos.

Formulación de las competencias organizacionales

Para proceder a la formulación de las competencias organizacionales, cada miembro del grupo, de forma individual, deberá responder a las interrogantes y conformar la tabla siguiente:

Tabla 2.3. Valoración individual para la formulación de competencias organizacionales

Nr.	Interrogantes a responder	Consideración por los expertos	
		Si	No
1	¿Las competencias organizacionales validadas se consideran suficientes para el contexto actual de la organización?		
2	¿Es necesario formular otras competencias organizacionales de acuerdo con el contexto actual de la organización?		

Los resultados individuales de los miembros del grupo, de la tabla 2.3, se resumen en la tabla

Tabla 2.4. Validación grupal para la formulación de las competencias organizacionales

Nr.	Interrogantes a solucionar	Validada por los expertos						% de validación por los expertos
		E1	E2	E3	E4	E5	En	
1	¿Las competencias organizacionales validadas se consideran suficientes en el actual contexto de la organización?							
2	¿Es necesario formular otras competencias							

organizacionales de acuerdo con el contexto de la organización?							
---	--	--	--	--	--	--	--

De manera similar el porcentaje (%) de referencia se considera el $\geq 75\%$.

Para la formulación de las competencias organizacionales, siempre que resulte necesario de acuerdo con los resultados de la interrogante anterior, se realizará mediante las rondas del método Delphi (Cuesta Santos, 2001), y la participación de los miembros de comité de competencias.

Primera ronda

Para identificar estas competencias 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 deberán ser las competencias organizacionales que distingan a esta empresa y deberán ser compartidas por todas las personas que laboran en la misma y que por ende contribuyen al cumplimiento de su razón de ser?, de esta manera se expresarán las competencias que consideren que más se alineen a la organización.

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 competencias, consensuadas por la totalidad de los miembros participantes en la discusión, lo que permitirá configurar la tabla 2.5.

Tabla 2.5 Competencias Organizacionales (CO) expresada por los expertos (E)

Nr.	COMPETENCIAS (CO)

Segunda ronda: se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (significada en la tabla 2.5) y se le pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son realmente las competencias organizacionales? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N, para lo que se utilizará lo reflejado en el **Anexo 2.5.**

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

$$Cc = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) \times 100\% \quad (2.5)$$

Donde:

Cc : Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

V_n : Cantidad de expertos en contra del criterio predominante

V_t : Cantidad total de expertos

Procesándose los resultados y conformándose la **tabla 2.6**.

Tabla 2.6: Matriz de Competencias Organizacionales (CO) depuradas con nivel de concordancia.

COMPETENCIAS CO	EXPERTOS							Cc %
	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_n	

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

Las actividades realizadas y los resultados alcanzados en la realización de la actividad (5) son presentados al grupo decisor para la aprobación definitiva.

Actividad 6. Validación y formulación de las competencias de procesos

Las competencias de los procesos de las actividades principales constituyen cualidades de alineamiento y contribución al logro de la estrategia organizacional, para su validación y formulación se asume la estructura de competencias defendida por (Morales Cartaya, 2006) que orienta la identificación y desarrollo de **competencias de procesos**, las que se definen como aquellas capacidades específicas de un proceso que le permiten a este el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales. Las responsabilidades de un proceso estarán relacionadas con su papel en la agregación de valor, en el aseguramiento de la efectividad de las relaciones internas (dentro y con otros procesos) y externas (con entidades externas) y que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión del proceso y de la organización. Estas competencias expresan una relación causal con el desempeño del proceso y de la organización.

De forma similar a las competencias organizacionales, (actividad 5) para realizar la validación y posterior formulación de las competencias de procesos, resulta necesario, que el grupo de trabajo o comité de competencias disponga de conocimiento y dominio de la actividad 2 de la fase anterior y muy especialmente lo relacionado con la situación de los procesos y la caracterización de las competencias de procesos en la organización, al mismo tiempo complementar su preparación con otros análisis o estudios tales como:

1. Sistema de trabajo de la organización: A partir de la comprensión del actual sistema de trabajo que se emplea en la organización, desarrollado y estructurado en correspondencia con la proyección estratégica de la empresa, con

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
sus elementos mutuamente relacionados como principales tipos de procesos, estructura organizacional, recursos humanos, equipos y materiales: la organización del trabajo, la organización de la prestación de servicios.

Mediante la utilización de **técnicas** como revisión documental, observación y entrevistas con los directivos de la organización.

El análisis deberá mostrar como **resultados**: el grado de coherencia y alineamiento de los elementos del sistema y de los procesos de trabajo con la estrategia de la organización, a partir del cual se convierten en referencia para el establecimiento de las habilidades, competencias y desarrollo de sus integrantes.

2. Estudio de los clientes: se requiere el dominio de los principales clientes de la organización por cada proceso clave, sus características, la atención a sus demandas y comportamiento del nivel de satisfacción, así como las salidas o principales resultados y la incidencia en la satisfacción e incorporación de valor agregado a los clientes, interrelación de los mismos, y la dinámica de su mejoría.

Para la realización de este análisis se utilizarán **técnicas** como: revisión documental, técnicas básicas estadísticas, trabajo grupal y tormenta de ideas.

Como **resultados** se deberá evidenciar: la composición de los principales clientes de la organización, el comportamiento de los principales indicadores de atención al cliente, perspectivas de desarrollo o variantes de incorporación de valor agregado.

3. Procesos clave de la organización: A partir de la identificación de los procesos de la organización, a través del mapa de procesos de la misma y la clasificación en; estratégicos, clave y de apoyo, centrar la atención en los clave y evaluar la derivación en término de competencias de las competencias organizacionales en los procesos:

4. Características de los grupos en el entorno de los procesos: Se deberá hacer un estudio sobre el grado de correspondencia entre las exigencias y requisitos de los procesos clave, los rasgos y características de los grupos y el ambiente laboral en las áreas en que se ejecutan o tienen lugar los procesos.

Para la realización de este análisis se utilizarán **técnicas** como: revisión documental, trabajo grupal, tormenta de ideas y la observación directa.

Como **resultados** se deberá evidenciar: algunas de las características que envuelven la realización de los procesos clave de acuerdo con los requerimientos de la tecnología instalada y aspectos que conforman el ambiente de trabajo en cada puesto, el microclima laboral que protege al trabajador, lo que permitirá tener un cuadro cercano al contexto o realidad en que se desempeñan.

Con todos los aspectos anteriormente descritos, el grupo de trabajo estará en condiciones de proceder a la validación de las competencias de procesos, para lo que se hace necesario.

Validación de las competencias de procesos existentes

Para la validación de las competencias de procesos existentes, los miembros del equipo de trabajo mediante consenso, emitirán su consideración para lo que se puede desarrollar mediante la tabla siguiente:

Tabla 2.7. Validación grupal para la formulación de las competencias de procesos

Proceso clave	Competencia de proceso existente	Validada por los expertos							% de validación por los expertos
		E1	E2	E3	E4	E5		En	

Se considera que la competencia de proceso existente es validada cuando alcanza un $\geq 75\%$ de validación por los expertos.

Formulación de las competencias de procesos

Para proceder a la formulación de las competencias de los procesos clave en la organización se deberá responder a las interrogantes siguientes:

Nr.	Interrogantes a solucionar	Validada por los expertos						% de validación por los expertos
		E1	E2	E3	E4	E5	En	
1	¿Las competencias de procesos validadas se consideran suficientes de acuerdo con el contexto de la organización?							
2	¿Es necesario formular otras competencias de procesos de acuerdo con el contexto de la organización?							

De manera similar el porcentaje (%) de referencia se considera el $\geq 75\%$.

Siguiendo los mismos métodos utilizados para la determinación de las competencias organizacionales, se realizan rondas de preguntas con el objetivo de listar las competencias de procesos relacionadas con las actividades principales de la organización.

Primera ronda: La pregunta que corresponde es: ¿Cuáles considera usted que deberán ser las competencias de los procesos que compartan las personas que laboran en esta área y que por ende contribuyen al logro de la misión de la empresa?

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

Segunda ronda: Se les demanda a los expertos sobre su acuerdo con las competencias listadas en la ronda anterior. Con las que no esté de acuerdo márkelas con N, para lo que se utilizará lo reflejado en el **Anexo 2.6 y 2.6.1.**

Una vez respondida la pregunta y recogida las respuestas de todos los expertos se determina el nivel de concordancia según la fórmula de Cc (2.5) antes utilizada. Se confecciona la tabla con las competencias que obtuvieron un valor mayor de 75%.

Tabla 2.8 Matriz de competencias de procesos (CP) depuradas con nivel de concordancia

COMPETENCIAS (CP)	EXPERTOS							Cc %
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E _n	

Las actividades realizadas y los resultados alcanzados en la realización de la actividad (6) son presentados al grupo decisor para la aprobación definitiva.

Actividad 7. Validación y formulación de las competencias de los cargos u ocupación y los criterios de desempeño

En correspondencia con lo anterior y para el fin de la investigación se suscribe como concepto de competencias laborales, del cargo u ocupación al: “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”, según Morales Cartaya, 2006.

Una vez determinadas las competencias de cargo, las que contribuyen al desempeño requerido y cumplimiento de los objetivos y expresan cualidades de alineamiento al desempeño estratégico organizacional, se puede proceder a la confección de los perfiles de competencias, para la validación y formulación de las competencias del cargo, al igual que las competencias a nivel organizacional y de procesos (actividades 5 y 6), se hace necesario el análisis de aspectos que servirán de fuente o acercamiento para la validación, formulación y posterior aprobación, tales como:

1. Análisis del desempeño individual deseado: se debe analizar el desempeño deseado del cargo seleccionado objeto de estudio, los resultados de evaluaciones de desempeño, niveles requeridos, insuficiencias y posibles vías de mejora, incluir como un momento importante de este análisis la:

✓ **Realización de la entrevista de eventos conductuales**

Se realizan las entrevistas de eventos conductuales a los trabajadores que ocupan o hayan ocupado el cargo y exhiban un desempeño superior y adecuado. Es recomendable que estas entrevistas sean desarrolladas por asesores externos a la organización de manera que no se afecte la percepción del evaluador sobre el trabajador debido a factores de relaciones interpersonales y otros. Previo a la entrevista se pueden aplicar algunos test que brindarán información valiosa a considerar por el entrevistador.

Entre los tests más aplicados en Cuba están (Zayas Agüero, 2000; Sánchez Rodríguez, 2002): Test Dominó 35 ó 48, para valorar la inteligencia general; Test Las Leyes, para valorar algunas particularidades de los procesos del pensamiento; Test de los Relojes, para evaluar la operatividad con representaciones espaciales, percepción visual, atención y razonamiento lógico; Test SET V-2, para medir el factor de comprensión verbal; Técnicas Abiertas como: la composición y la autobiografía; Test de completar frases, para la valoración de la personalidad del sujeto; Técnica de los 10 deseos, para valorar la personalidad de un sujeto; Inventario de personalidad 16 PF, para valorar los principales rasgos de la personalidad de un sujeto y la simulación de situaciones.

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

En el **Anexo 2.7** se detalla la guía de la entrevista realizada a los trabajadores que ocupan o hayan ocupado el cargo y exhiban un desempeño superior y adecuado.

Para la realización de este análisis, además de las comentadas anteriormente, se utilizarán **técnicas** como: la transcripción de las entrevistas, entrevista de incidentes crítico, el análisis y codificación de las conductas, las características y capacidades individuales que demuestran, revisión documental, trabajo grupal y tormenta de ideas.

2. Estudio de la misión, funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo del cargo seleccionado

En el estudio se hace necesario:

- ✓ La identificación de la razón de ser (misión) del cargo en la organización y de las funciones incluidas en el mismo, las que proporcionan una dimensión de orden técnico de las características, grado de complejidad y de la dinámica del trabajo del cargo u ocupación
- ✓ La comprensión de los principales requisitos y responsabilidades que se le exigen en el desempeño del cargo u ocupación

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

✓ Evaluar la situación de los medios y herramientas utilizadas en el cargo y la evaluación de los factores que integran las condiciones de trabajo, en relación con estas últimas en la bibliografía se señala: las malas condiciones de trabajo son antieconómicas: no es posible una buena gestión de competencias si tales condiciones de trabajo no son modificadas, atendiendo al confort requerido para el buen desempeño. Estos elementos son decisivos en la salud y el bienestar de los empleados, y en la ganancia de la empresa (Cuesta Santos, 2001).

Para la realización de este análisis se utilizarán **técnicas** como: análisis documental (profesiograma de los cargos de la empresa), así como dinámica de grupo y tormenta de ideas.

3. Análisis de los requisitos de personalidad

Se deberá establecer un análisis de requisitos o rasgos de la personalidad que requiere el cargo en correspondencia con la misión, funciones, responsabilidad y condiciones de trabajo identificadas anteriormente que tienen incidencia directa con lo establecido en los procesos de las actividades principales (competencia de los procesos) para valorar los principales rasgos de la personalidad de los trabajadores y la simulación de situaciones, se puede auxiliar del inventario de personalidad que aparece en el **Anexo 2.8**.

Con todos los aspectos anteriormente estudiados, el grupo de trabajo estará en condiciones superiores para proceder a la validación y formulación de las competencias del cargo.

Validación de las competencias del cargo existentes

Para la validación de las competencias existentes del cargo seleccionado en el proceso clave, los miembros del equipo de trabajo mediante consenso, emitirán su consideración en términos de si se relacionan con las competencias del proceso establecidas (validadas más formuladas), para lo que se puede desarrollar mediante la tabla siguiente:

Nr.	Competencia del cargo seleccionado existente	Relacionada con cual/es competencia/s del proceso	Consideración por los expertos	
			Si	No

Los resultados del análisis del grupo de trabajo, mediante consenso, pueden conllevar a validar o ratificar las competencias existentes del cargo seleccionado dentro del proceso clave y en forma de cascada descendente contribuir a establecer las competencias para el referido cargo.

a) Formulación de las competencias del cargo

Para la formulación de las competencias del cargo se delimitan dos momentos:

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

✓ El comité de competencias a partir de la información preliminar y la práctica de sesiones anteriores, conforma un listado (inventario) de las posibles competencias del cargo (expansión de ideas)

✓ De este listado, mediante trabajo grupal se depuran y seleccionan las que guardan relación con el desempeño deseado de los trabajadores, los objetivos, resultados esperados y se concreta la matriz de competencias (contracción de ideas).

b) Determinación de la concordancia y eliminación de las competencias discordantes

En este caso se les demanda a los expertos sobre su acuerdo con las competencias listadas. A partir de las respuestas se determina el nivel de concordancia a través de la expresión C_c (2.5). Al final se confecciona una tabla con las competencias que hayan obtenido un valor por encima de 75 %, cuando se considera que es aceptable la concordancia.

c) Determinación del orden de importancia de las competencias definidas

Conocer el orden de importancia que tienen las competencias dentro del listado validado por los expertos tiene una gran relevancia para desarrollar procesos como la selección, pues cada cargo requiere competencias determinadas que son clave para predecir el éxito en el desempeño de dicha actividad; de igual forma es esencial para establecer las prioridades de las acciones de preparación y superación de los trabajadores.

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

Tabla 2.9: Escala de puntuación de los Expertos (E).

Competencias	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E _n	R _j	R _j - $\sum R_j/N$	(R _j - $\sum R_j/N$) ²

$$W = \frac{S}{1/12K^2(N^3 - N) - K \sum T}$$

Donde,

S: Suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j, su cálculo es efectuado mediante la expresión:

$$S = \sum (R_j - \sum R_j/N)^2$$

K: Número de jueces (expertos)

N: Número de factores ordenados (competencias)

T: Factor de corrección cuando existen observaciones ligadas, obteniéndose así: $T = \sum (t^3 - t)/12$

t: Número de observaciones de un grupo ligado por un rango dado

Para comprobar la concordancia entre especialistas se calcula el coeficiente **W** de Kendall. Si se obtiene un valor $W \geq 65\%$, (Cuesta Santos, 2001), se concluye que hay concordancia entre los expertos y se aceptan los valores obtenidos en la tabla anterior y es posible listar las competencias según el orden establecido por los expertos.

En correspondencia con uno de los principios en que se sustenta el procedimiento; la consistencia lógica, es importante que el comité de competencias evalué la relación entre las competencias determinadas en los diferentes niveles de la empresa.

d) Determinación de las pautas de comportamiento

Estas pautas de comportamiento se determinarán cuando se esté elaborando el modelo de competencias para los puestos de los cargos.

En la literatura existente, basada en el enfoque funcionalista, se tienen en cuenta varios aspectos, con sus definiciones cada uno, para elaborar la norma de competencias: criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias de competencias y elementos de competencia (Ducci, 1997; Mertens, 2002; MTSS, 2007). Teniendo en cuenta estos conceptos se definirá un solo término que será el elemento normativo que permitirá realizar la evaluación, se trata de las pautas de comportamiento.

Se puede definir, como una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral, este permite establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en la competencia, es decir, son indicadores que permiten evaluar de forma cuantitativa y cualitativa si el cargo posee o no determinada competencia en el desempeño de una actividad normal en el lugar de trabajo. Son necesarias para formular juicios de valor sobre los resultados competentes, de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado.

Para el establecimiento de las pautas de comportamiento se procederá mediante ronda de preguntas a los expertos, se irán analizando las distintas competencias definidas para el cargo en cuestión y se formulará la interrogante siguiente: ¿Cómo considera usted que deberán formularse los comportamientos para evaluar el logro o no de esta competencia?

Utilizando el método de tormenta de ideas se puede llegar al consenso en las definiciones de estas pautas. Primeramente cada miembro del grupo redactará individualmente sus ideas y las colegiará con el facilitador de manera independiente. Después, a través de la discusión grupal, se redactarán las pautas de comportamiento consensuadas por todos los expertos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

Finalmente, como parte de la cuarta y última ronda de preguntas, se redactarán las pautas de comportamiento ya consensuadas por todos los especialistas del equipo multidisciplinario, para lo que se puede emplear la tabla siguiente:

Cargo seleccionado:		Proceso clave:		
Competencias	Pautas de comportamiento (Modos de actuación u operacionalización de la competencia desde el perfil del puesto o cargo)	Estado Deseado	Estado Actual	Brecha
		(del 1 al 5)	(del 1 al 5)	(del 0 al 4)

En

la que 1 representa el menor valor deseado, y así sucesivamente hasta llegar al número 5 que es el máximo valor que se espera obtener en la organización.

Un momento significativo en esta actividad, lo constituye la integración de las pautas de comportamiento o indicadores de desempeño para la medición de las competencias del cargo hacia la de los procesos y de estas a las organizacionales, de manera de conformar una cascada ascendente en el establecimiento del sistema de indicadores se produce un proceso integrador desde el cargo-proceso-organizacionales, inverso al proceso derivado en la identificación de las competencias, organizacionales-procesos-cargo.

Actividad 8. Diseño del perfil de competencia de los cargos de la organización

En esta actividad se deberá realizar la configuración del perfil de competencias derivado de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo.

Para la confección del perfil de competencias, se suscribe el criterio de Cuesta Santos (2001) cuando respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿para qué lo hace?, aquí se comprende también el conjunto de saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto. En el perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Una ilustración de lo anterior se describe en la **Figura 2.2** que aparece en el **Anexo 2.9**.

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

El objetivo de esta fase es realizar una medición que permita valorar la situación de la organización para iniciar la implementación 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.

Actividad 9. Medición del sistema de competencias a través de los indicadores y las pautas de comportamiento que las caracterizan

En correspondencia con lo establecido en la actividad anterior (tabla n.) se desarrolla la medición por parte de los miembros del grupo de trabajo

Como resultado de la medición y comparación (estado real/estado deseado) y la determinación de las brechas, resulta muy necesario el análisis de las mismas con vista a conformar un plan de actividades que elimine o disminuya las brechas y permita dar los primeros pasos para la implementación del sistema de competencias alineadas con la estrategia organizacional.

2.3 Conclusiones parciales

1. El procedimiento desarrollado en el marco de esta investigación, como una alternativa de solución metodológica al problema a solucionar, contribuye a la identificación y establecimiento 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 cubana 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 nueve (9) actividades y su aplicación en la empresa le proporciona:
 - ✓ Alinear la estrategia organizacional al sistema de competencias de la organización con las necesidades estratégicas y los requerimientos de la organización
 - ✓ Determinar las competencias para el nivel organizacional, de procesos y sobre esta base identificar la de los cargos del proceso clave y sus respectivas pautas de comportamiento requeridas en este tipo de entidad.
3. Las características que presenta el procedimiento general le confieren ventajas respecto a otros similares existentes, representando un aporte teórico práctico al desarrollar el enfoque del sistema de competencias a partir de la identificación de las competencias organizacionales, de procesos y de cargo.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS INGENIEROS HIDRÁULICOS ESTE (ESIHE)

Para contribuir a la solución del problema planteado en la investigación se procedió a aplicar el procedimiento para la identificación y establecimiento del sistema de competencias en la empresa.

La dirección general de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este estuvo de acuerdo en la aplicación completa del procedimiento con la asesoría de especialistas de la Universidad de Holguín, proceso que se inició el 6 de marzo de 2015 hasta los momentos actuales.

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 identificar y establecer el sistema de competencias, como una de las vías para contribuir al alineamiento organizacional y mejorar el desempeño.
2. Se creó un grupo de trabajo para la elaboración de las competencias, el cual está integrado por 9 expertos de la organización, de una propuesta inicial de 15, en el Anexo 3.1 se reflejan algunas de las cualidades y características que fundamentaron la selección como posible integrante del grupo, uno de los miembros seleccionados preside el grupo 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 2011- 2015 con sus elementos básicos: misión, valores compartidos, visión, además de poseer el mapa de procesos que muestra la estructuración de los mismos, clasificados en estratégicos, clave y de apoyo.

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

3.1 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, desde 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 Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), el Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyectos e Ingenierías (GEIPI), el país y que entre las vías que

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
pueden contribuir a su logro, está en el trabajo con el capital humano, específicamente en la gestión de competencias de los trabajadores para lograr un mejor desempeño organizacional.

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

- ✓ Los trabajadores no conocen de cuáles son las principales habilidades y competencias que los pueden conllevar a un desempeño superior
- ✓ La empresa no dispone de un procedimiento para identificar y establecer el sistema de competencias en la organización, lo que limitaría la certificación del sistema de gestión integrada de capital humano en un futuro
- ✓ 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 identificar el sistema de competencias. A partir del cual, se decide la creación del grupo de trabajo, se establece que se cumplen las premisas para la implantación del procedimiento y se procede a su aplicación por fases.

3.1.1 Conformación y preparación del grupo de trabajo

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

1. Creación del comité de competencias de la organización

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

- ✓ El nivel cultural acreditado y 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 de gestión de competencias
- ✓ 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 el **Anexo 3.1** se resume en forma detallada la situación de los preseleccionados en la empresa.

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 2.1**, recibiendo respuesta de los 15 (100%).

En el **Anexo 3.2**, se aprecia que fueron seleccionados 9 expertos, de ellos 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 3 por presentar el coeficiente de competencias mayor o igual que 0.5 ($0.5 \leq K_{comp} < 0.8$), clasificados como expertos medios,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu mientras que 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 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, la Especialista Principal de la Dirección de Supervisión y Control, la Especialista “B” en Gestión de la Calidad de la empresa, el otro (1) es el especialista principal de la Dirección de Capital Humano, investigadores en el tema de la GRH, todos los cuales tienen años de experiencia en el trabajo de capital humano
- ✓ Una (1) socióloga con años de experiencia en la organización, que es la actual Directora de Capital Humano, la cual tiene 8 años de experiencia en las actividades de capital humano
- ✓ Una (1) licenciada en inglés, que es la actual directora de Supervisión y Control, con buenos resultados en su gestión
- ✓ Dos (2) ingeniero 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 del comité de competencias de la organización

Para la implantación del programa de preparación que aparece en el Anexo 2.2 se elabora un plan a realizar por el grupo, que se concreta en la secuencia de actividades reflejadas en el **Anexo 3.3**, en el cual se precisa la utilización de los videos, la multimedia y otros documentos relacionados, que constituyen medios de enseñanza y herramientas que contribuyen al proceso de aprendizaje de las competencias y su diseño en forma de sistema y que se encuentran declarados en el Anexo 2.3. 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. 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 operativas, la función de este grupo es aprobar y dar sus criterios sobre el trabajo del comité de competencias de la organización.

3.1.2. Caracterización de la organización, de la estrategia y de las competencias

En correspondencia con lo establecido en el procedimiento se realizó la caracterización de la organización. Donde el grupo de trabajo recopiló información, acorde con el Anexo 2.4, sobre aspectos como: la historia que contiene el

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
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 visión estratégica de la gestión, 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 que se reflejan en el **Anexo 3.4** en el que aparece la ficha general de la empresa.

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. 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 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 grupo consideró que los datos recogidos permiten realizar una estructura inicial del expediente por lo que se decide continuar la aplicación.

Caracterización de la estrategia general

La empresa cuenta con una proyección estratégica, lo que se refrenda mediante documentación mostrado en la organización, para cuya elaboración se conformó un equipo de trabajo compuesto por representante de diferentes

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
áreas de la empresa y contó con la asesoría de representantes del Centro de Estudios de Gestión Empresarial 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 las provincias de Holguín, Guantánamo y Granma, brindando un servicio eficaz, mitigando las afectaciones del medio ambiente, contando con una fuerza de trabajo de alta calificación y profesionalidad que asegura la competitividad y la credibilidad ante los clientes.

Valoración de la misión: la misión de la empresa está bien elaborada la cual distingue 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, es un poco extensa y monótona al incluir todas las provincias que se encuentran al este del país, no se asegura la competitividad pues es la única empresa creada al efecto en esta parte del territorio. 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, en correspondencia con lo anterior, el equipo de trabajo consideró razonable el perfeccionamiento de la formulación de la misma.

Misión propuesta: 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.

Visión

Brindamos un servicio eficaz que garantiza la calidad del proceso inversionista en las obras e instalaciones de la infraestructura hidráulica, según las normas de calidad más actualizadas a nivel internacional. Mantenemos al personal en constante capacitación, logrando un perfeccionamiento en sus funciones y actuando sobre los problemas con prontitud, profesionalismo y creatividad; contamos con una fuerza laboral motivada, implicada en nuestro trabajo y función social, somos una empresa líder y reconocida por su eficiencia y profesionalidad en el territorio oriental del país.

Valoración de la visión: en la visión se proyecta su situación en cuanto al cumplimiento de la misión pero no define el período que se planifica y lo que quiere lograr la empresa en un futuro no lejano con lo que se evidencia que está incompleta.

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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

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.

Una idea complementaria de lo antes expuesto se aprecia en la Ficha de la Proyección Estratégica de la empresa **(Anexo 3.5)**.

Caracterización de las 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, valores deseados y actuales lo que se refleja en la tabla siguiente:

Nivel: Organizacional de la empresa			
Competencias	Unidades de competencia (modos de actuación u operacionalización de la competencia)	Estado deseado (del 1 al 5)	Estado actual (del 1 al 5)
Nivel científico	Alto nivel de escolaridad	5	5
	Cantidad y calidad de publicaciones	4	1
	Participación en eventos y se reciben reconocimientos	4	2
	Capacidad de los implicados para la utilización y aplicación de las nuevas tecnologías y procedimientos	5	4
	Se reciben las capacitaciones necesarias para elevar el nivel científico de los trabajadores	5	3
Capacidad de cambio	Aprovecha las oportunidades del entorno	5	3
	Está preparada contra los riesgos y amenazas del entorno	5	3
	Es capaz de cambiar de forma sistemática	5	3
Velocidad de respuesta efectiva	Es capaz de responder en el mínimo tiempo a las necesidades de los clientes internos	5	3
	Es capaz de responder en el mínimo tiempo a las necesidades de los clientes externos	5	3
	Es capaz de responder de manera efectiva a los requerimientos de clientes internos y externos	5	3
	Sus clientes están satisfechos, se reciben reconocimientos	5	3
Motivación constante	Satisfacción del cliente interno	5	3

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

Como se observa el número de competencias organizacionales se considera adecuado, así como el término de referencia, [estado deseado (del 1 al 5)], para la medición y evaluación de las mismas.

3.1.3. Situación de los procesos en la organización

Para el cumplimiento del objeto social del sistema organizativo y en especial para la prestación de los servicios de la empresa requeridos por los clientes, la organización desarrolla diferentes procesos: clasificados como **estratégico**, entre los que se incluyen: Diseño Estratégico; **clave** (realización) como: Gestión de Contratos y Administración de Proyecto, Administración de Construcción y Montaje; entre los **procesos de apoyo** se encuentran: Gestión Capital Humano, Gestión de Compras y Gestión Contabilidad y Finanzas.

Una idea complementaria de lo antes expuesto se aprecia en el mapa de procesos elaborado en la empresa (**Anexo 3.6**).

Caracterización de las 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:

Proceso: Administración de proyecto, construcción y montaje			
Competencias	Unidades de competencia (modos de actuación u operacionalización de la competencia)	Estado deseado (del 1 al 5)	Estado actual (del 1 al 5)
Organización	Satisfacción del cliente interno con la organización	5	3
Orientación al cliente	Satisfacción del cliente interno y externo	5	3
	Tiempo dedicado a la satisfacción del cliente	5	3
Planificación y Supervisión	Cumplimiento del flujograma del proceso	4	2
	Cumplimiento del cronograma de ejecución y de los planes de calidad	5	3
	Calidad del proceso inversionista en todas sus fases	5	3
	Velar por el cuidado del medio ambiente	4	2
	Eficacia en el proceso de contratación de las inversiones	5	3
Registro y Control Oportuno	Control detallado físico y financiero del proceso inversionista	5	4
	Resultados en auditorías internas	4	3
	Resultados en auditorías externas	4	3

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

Como se observa las 4 competencias de procesos identificadas para el mencionado proceso tiene una estructura, en cuanto a los elementos integrantes similar a las competencias organizacionales, aunque no se aprecia que su formulación sea consecuencia de una derivación de las competencias organizacionales, en la medición se aprecia un comportamiento aceptable.

3.1.4. Situación de los principales cargos en los procesos clave de la organización

Para llevar a cabo la ejecución de los procesos clave y dar cumplimiento al objeto social de la empresa, se estructura en varios cargos, ocupando un papel principal, el denominado Especialista “B” en Inversiones, cuya misión es supervisar y controlar el proceso de preparación, ejecución y entrega de las obras planificadas, haciendo las evaluaciones y alertas sobre posibles incumplimientos, así como los presupuestos, listados de materiales, la contratación de los trabajos, planes periódicos y cierre de producción realizados.

En la empresa existen 37 trabajadores con el mencionado cargo representando el 37% de la plantilla cubierta manifestando que aún quedan plazas vacantes de este cargo a nivel de empresa y en cada una de las UEB, considerando que una vez que se cubran estas plazas el porcentaje de ellos será superior, de ellos el 97% se dedica al proceso de administración de proyecto, construcción y montaje y el 3% a la gestión de contratos, es un cargo que pertenece a la categoría ocupacional de técnico, grupo salarial del XI, devengando un salario básico en el mes de 470.00 pesos, acogidos además a un sistema de pago por el sobrecumplimiento de las ventas totales de cada UEB y la empresa y el no deterioro del gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado, garantizándoles los medios de protección para realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, además de un módulo de ropa y calzado.

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.

3.2. Validación y formulación del sistema de competencias de la organización

En correspondencia con el procedimiento el grupo de trabajo o comité de competencias mediante el empleo de diferentes procedimientos, técnicas y herramientas desarrolló la validación y formulación del sistema de competencias de la organización para su posterior aprobación por el Grupo Decisor.

3.2.1. Validación y formulación de las competencias organizacionales

De acuerdo con lo enunciado en el procedimiento y como aspectos previos a la validación y formulación de las competencias organizacionales, el grupo 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. Principales rasgos de la cultura organizacional

El grupo de trabajo realizó un estudio de la cultura organizacional de la empresa, su origen y elementos fundacionales, el grado de consolidación, los valores que la han caracterizado y su influencia como pegamento social en la organización.

A través de los aspectos teóricos tratados, se llegó al consenso para definir la cultura organizacional de la empresa en los momentos actuales, la cual se caracteriza por:

- ✓ Significativa orientación hacia los resultados (producto o consecuencia de la práctica de la gestión por objetivos durante los años de creada)
- ✓ Orientación hacia el enfoque de procesos (respeto por prestar un buen servicio)
- ✓ Moderado desarrollo de atención al detalle (se reconoce que este rasgo, aún no está consolidado)
- ✓ Buena actitud, agresividad para asumir metas y tareas en diferentes momentos y etapas (posee diferentes reconocimientos políticos y sociales)
- ✓ Es una organización con predominio de estabilidad en su accionar (colectivo de dirección con experiencia)
- ✓ El sistema de recompensas e incentivos tanto moral como material se considera con cierta objetividad y justeza, aunque no alcance los máximos resultados en el nivel de satisfacción y expectativas.

2. Validación de las competencias organizacionales

Una vez efectuada, de acuerdo con el procedimiento, las consideraciones individuales de los nueve (9) miembros del grupo, los resultados se resumen en la tabla siguiente:

Nr.	Competencia organizacional Existente	Validada por los expertos										% de val.
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Nivel científico	N										89
2	Capacidad de cambio		N		N		N					67
3	Velocidad de respuesta efectiva					N				N		78
4	Motivación constante							N	N	N		67

Como se puede apreciar dos de las cuatro (4) competencias organizacionales que se formularon en la empresa en el 2013 tienen vigencia y pueden quedar establecidas o validadas para el contexto actual de la organización,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu tomando en cuenta que alcanzan % de validación por los expertos que supera el 75%, aunque el consenso del grupo es que pueden ser mejoradas en la formulación.

Formulación de las competencias organizacionales

De acuerdo con el procedimiento se desarrolló el análisis individual de los miembros del grupo, lo que se refleja en la tabla resumen que se muestra a continuación:

Nr.	Interrogantes a solucionar	Validada por los expertos									% de val.
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
1	¿Las competencias organizacionales validadas se consideran suficientes en el actual contexto de la organización?	N		N	N		N	N		N	34
2	¿Es necesario formular otras competencias organizacionales para el contexto actual de la organización?		N						N		78

Como se puede observar, el 78% de los miembros del grupo de trabajo considera que es necesario formular otras competencias organizacionales para el contexto actual de la organización.

Formulación de las competencias organizacionales

Para la formulación de las competencias organizacionales, se utilizó el método de tormenta de ideas, en la que los miembros del grupo 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 lo que luego se redujo el listado erradicando las repeticiones y fueron identificadas siete competencias las que se reflejan en el **Anexo 3.7**.

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 competencias organizacionales, para calcular la concordancia, obteniéndose los resultados que se muestran en el **Anexo 3.8**, 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.

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

3.2.2. Validación y formulación de las competencias de procesos

Los miembros del grupo o comité de competencias guiados por el concepto de competencias de procesos asumido en el procedimiento y la contribución de éstas al logro del desempeño y a las competencias organizacionales, se procedió al análisis de aspectos que sirvieran de fuente o información preliminar para la validación y formulación de las competencias de procesos en este sentido se centró en:

1. Sistema de trabajo de la organización

Entre los principales elementos se destacan que en el mapa de procesos que se encuentra en el **Anexo 3.6** y la estructura organizativa de dirección que aparece en el **Anexo 3.9** y en cuanto a la relación de los recursos humanos, estos se encuentran estructurados de la forma siguiente:

Nr.	Área	Cantidad de trabajadores	%
1	Dirección General	7	5,2
2	Dirección de Contabilidad y Finanzas	8	5,9
3	Dirección de Capital Humano	4	3,0
4	Dirección de Supervisión y Control	5	3,7
5	Dirección de Aseguramiento y Transporte	11	8,1
6	Dirección de Ingeniería y Colaboración	7	5,2
7	UEB Holguín	28	20,7
8	UEB Granma	23	17,0
9	UEB Guantánamo	21	15,6
10	UEB Palma Soriano	21	15,6
Total		135	100

La fuerza laboral de la empresa está calificada, posee el nivel de experiencia suficiente para cumplir con eficacia sus obligaciones técnicas y cuenta con todas las especialidades afines a la actividad para cumplir el objeto social con la calidad requerida por los clientes, en correspondencia con una composición armónica en las diferentes categorías

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
ocupacionales. La organización garantiza que el personal que realice trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. Teniendo en cuenta **la organización del trabajo**, este aspecto se lleva a cabo en las unidades empresariales de base que en su proceso de producción tienen una estrecha interrelación con la Dirección de Ingeniería y Colaboración, analizando el mercado de trabajo, se contratan los servicios con el cliente, mediante los procesos siguientes:

1. Solicitud de servicio y contratación
2. Prestación del servicio
3. Satisfacción del cliente

De **la organización de la prestación de servicios** se puede señalar que consiste en las ventas de los servicios que se brindan 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, así como ofrecer servicios de ingeniería en supervisión técnica; dirección facultativa de obra; puesta en marcha de inversiones y objetivos existentes vinculados a la infraestructura hidráulica; en pesos cubanos; todo ello se ejecuta en las Unidades Empresariales de Base (UEB), cada una de las cuales tiene su propio plan de producción. La suma de estos planes forma el plan de producción de la empresa, quedando definido el alcance de la parte del producto que entrega cada una.

De acuerdo con el procedimiento se analizaron los **equipos y materiales** con que cuenta la empresa, los mismos se estructuran de la manera siguiente:

✓ **Equipos de computación**

El mantenimiento de estos equipos está contratado con empresas especializadas en Servicios Informáticos de cada provincia.

✓ **Equipos automotores**

La actividad de mantenimiento de estos equipos se realiza por el personal especializado de la Dirección de Aseguramiento y Transporte, como hay actividades que deben garantizarse con otras empresas fuera del mismo, se realiza la coordinación y contratación correspondiente.

✓ **Instalaciones y mobiliario**

El mantenimiento de las instalaciones y muebles es responsabilidad de la entidad antes mencionada, los trabajos en dependencia de su complejidad pueden ser realizados por el personal de mantenimiento o contratado a otras empresas.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

La empresa realiza un sistemático y planificado mantenimiento a la infraestructura civil, hidráulica y sanitaria, que está recogido en el Programa Medioambiental, con el objetivo de mantener un entorno laboral seguro, sano y compatible con el Medio Ambiente.

En el caso del mobiliario se va adquiriendo a partir de autorizaciones del uso del presupuesto para estos fines por los niveles correspondientes.

Tomando en cuenta estos elementos, la estructuración de procesos, estructura organizativa, la composición de los recursos humanos y la organización del trabajo y la organización de la prestación de servicios; el grupo de trabajo considera que el sistema de trabajo de la empresa posee alineamiento y correspondencia con los principales elementos estratégicos de la empresa.

2. Estudio de los clientes

Los principales clientes de la organización son: Delegaciones Provinciales de Recursos Hidráulicos de Holguín, Santiago de Cuba, Guantánamo y Granma.

Además para cada uno de los clientes existen contrato marco, originales, ficha de clientes, encuestas de satisfacción del cliente, procedimiento para la realización de las quejas y reclamaciones.

El comportamiento de los principales indicadores de atención al cliente, estudiado mediante encuestas que utiliza la empresa para este fin, reporta altos niveles de satisfacción al cliente, reducidos casos de quejas y reclamaciones. Este proceso es coordinado a través de la Dirección de Supervisión y Control y a través del procedimiento para la gestión y medición de la satisfacción del cliente que tiene implementado la empresa.

En resumen se aprecia que existe correspondencia y coherencia entre la gestión de los procesos hacia los clientes y con ello se tributa a la misión de la empresa.

3. Procesos clave de la organización

Entre los procesos clave se encuentran:

1. Gestión de Contratos
2. Administración de Proyectos y Administración de Construcción y Montaje.

4. Características de los grupos en el entorno de los procesos

A través del trabajo grupal se realizaron visitas a las UEB, donde se concentran la gestión de los procesos claves y en cada una de estas áreas se comprobó la creación y mantenimiento de las condiciones que propician un microclima laboral que protege al trabajador, y el ambiente de trabajo favorable.

En síntesis, el análisis de los aspectos: sistema de trabajo, estudio de los clientes, procesos claves de la organización y características de los grupos en el entorno de los procesos, exhiben una situación adecuada y conforman un favorable cuadro de información preliminar para que el grupo de trabajo o comité de competencias procedan a la validación de las competencias de procesos.

Validación de las competencias de procesos existentes

Una vez efectuada, de acuerdo con el procedimiento, las consideraciones individuales de los miembros del grupo (9), los resultados se resumen en la tabla siguiente:

Proceso clave	Competencia de proceso existente	Validada por los expertos									% de val.
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Administración de proyecto, construcción y montaje	Organización	N		N		N		N		N	45
	Orientación al cliente		N				N				78
	Planificación y organización			N							89
	Registro y control oportuno				N				N		78

Como se puede apreciar 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.

Formulación de las competencias de procesos

Para proceder a la formulación de otras competencias de procesos en la organización se procedió a responder las interrogantes siguientes:

Nr.	Interrogantes a solucionar	Validada por los expertos									% de val.
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
1	¿Las competencias de procesos validadas se consideran suficientes de acuerdo con el contexto de la organización?	N			N	N	N		N	N	34
2	¿Es necesario formular otras competencias de procesos para el contexto actual de la organización?		N						N		78

Como se puede observar el grupo de trabajo considera que es necesario formular otras competencias de procesos, de acuerdo con el contexto de la organización, además se debe agregar el otro proceso clave (Gestión de Contratos) con que cuenta la organización, debido a que el mismo no cuenta con competencias formuladas.

Siguiendo los mismos métodos utilizados para la validación y formulación 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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
fueron identificadas nueve y diez competencias respectivamente para cada uno de los procesos clave las que se reflejan en el **Anexo 3.10 y 3.10.1**.

Posteriormente y lo que constituye la segunda ronda del Método Delphi, se le entregó a cada uno de los expertos el listado anterior de competencias para que marcara con una N las que no considerara una competencia de proceso, para calcular la concordancia, obteniéndose los resultados que se muestran en el **Anexo 3.11 y 3.11.1**, 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 formulación y validación 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.

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

3.2.3. Validación y formulación de las competencias de los cargos u ocupación y los criterios de desempeño

Como se indica en el procedimiento general, esta es una actividad muy importante, la cual se dirige a las competencias de cargo, en la misma se concentran y cristalizan acciones derivadas de pasos anteriores y de igual modo se desencadenan otras actividades que poseen una gran significación en la gestión de competencias.

De manera similar a los niveles organizacionales y de procesos, previo a la formulación y validación de las competencias de cargo, resulta muy valioso disponer de información de aspectos que están relacionados con las competencias del cargo y con ello contribuir a un cumplimiento superior de esta actividad tales como:

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

1. Análisis del desempeño individual deseado: se analizó el desempeño deseado del cargo objeto de estudio, los resultados de las evaluaciones de la idoneidad de los trabajadores en períodos anteriores según el procedimiento que tiene implementado la empresa, la cual refleja los parámetros y calificaciones establecidas.

Además de las evaluaciones de los trabajadores, hay que tener en cuenta los niveles requeridos, insuficiencias y posibles vías de mejora, incluir como un momento importante de este análisis la:

✓ **Realización de la entrevista de eventos conductuales**

En correspondencia con lo anteriormente descrito se desarrollaron las entrevistas de eventos conductuales a dos Especialista "B" en Inversiones, uno perteneciente a la Dirección de Ingeniería y Colaboración de la ESIHE y el otro a la UEB Holguín, las mismas fueron realizadas como se recomienda, por dos asesores externos a la organización, es decir, por un Profesor Auxiliar de la Universidad de Holguín y un estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de manera que no se afecte la percepción del evaluador sobre el trabajador debido a factores de relaciones interpersonales y otros.

Luego en el acto final de la entrevista, se corrobora la información obtenida y se completa la caracterización de los trabajadores seleccionados con desempeño superior, a través del resultado de las entrevistas que se muestran en los **Anexos 3.12 y 3.12.1.**

2. Estudio de la misión, funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo del cargo

Mediante el análisis del profesiograma del cargo de Especialista "B" en Inversiones existente en la organización se pudo comprobar que:

- ✓ El cargo tiene precisado y delimitado su misión
- ✓ Posee las funciones de cargo, llegando a la conclusión que las funciones de los actuales profesiogramas deben ser actualizados, los cuales tienen algunos elementos obsoletos (como promedio tiene 21 funciones o tareas principales)
- ✓ Existen otros aspectos que deberían ser actualizados como las dimensiones de las características y el grado de complejidad
- ✓ Deben ser corregidas las relaciones internas y externas del cargo
- ✓ Poseen la comprensión de los principales requisitos y responsabilidades que se le exigen en el desempeño del cargo
- ✓ Se realizó una evaluación de la situación de los medios y herramientas utilizadas en el cargo y la evaluación de los factores que integran las condiciones de trabajo lo cual está previsto en el subsistema No.15 Atención al Hombre del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa, donde se establece la proyección integral en cuanto a atención al hombre, áreas iluminadas, climatizadas o ventiladas, medios de protección individual, herramientas de trabajo, ropa y calzado, aseo tecnológico, atención médica a través de chequeos periódicos, se estimulan moral y materialmente, regulaciones; estas contenidas en el Convenio Colectivo de Trabajo aprobado por la administración y el sindicato con el consenso de todos los trabajadores.

3. Análisis de los requisitos de personalidad

Entre los elementos que integran el profesiograma del cargo elaborado por la empresa en el 2012 se establece uno denominado características personales que se refiere a un conjunto de rasgos de personalidad que deben poseer los trabajadores de la empresa. Estos tienen la limitación que no existen mecanismos formales que los evalúe para cada cargo o sea integrado a una evaluación general.

Además se realizó un inventario de personalidad que se muestra en el Anexo 2.8 que se le ejecutó a uno de los Especialista “B” en Inversiones de la Dirección de Ingeniería y Colaboración el cual arrojó resultados que se reflejan en el **Anexo 3.13**, evidenciando que las cualidades que más se manifiestan en su personalidad son: sensibilidad ante los problemas que lo rodean, responsabilidad ante el cargo, ejemplo en su trabajo, disciplina en su trabajo, eficiente en su labor, jovial en su trabajo, justo en las decisiones, leal con sus compañeros, respetuoso con todos, entusiasta en las tareas, seguro de sí mismo, dinámico y creativo en su labor, discreto en los asuntos, en cambio los que se manifiestan en menor grado son: estudioso e investigador, optimista ante al futuro, persuasivo en su gestión, comunicativo.

Además se le realizó también la entrevista a uno de los Especialista “B” en Inversiones de la UEB Holguín, seleccionado como de desempeño superior se le efectuó un inventario de personalidad que se muestra en el **Anexo 3.13.1**, demostrando que las cualidades que más presenta son: sensibilidad ante los problemas que lo rodean, responsabilidad ante el cargo, ejemplo en su trabajo, eficiente en su labor, estudioso e investigador, jovial en su trabajo, leal con sus compañeros, seguro de sí mismo, capaz técnicamente, dinámico y creativo en su labor, y exigente del cumplimiento y comunicativo.

En general, con todos los aspectos anteriormente estudiados: análisis del desempeño individual deseado, la realización de entrevistas conductuales, estudio de la misión, funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo del cargo y análisis de los requisitos de personalidad, el grupo de trabajo estará en condiciones superiores para proceder a la validación y formulación de las competencias del cargo.

Validación de las competencias del cargo existente

El comité de competencias de la organización se reunió para la validación de las actuales competencias del cargo existentes:

Cargo seleccionado: **Especialista “B” en Inversiones**

Proceso clave: **Administración de proyecto, construcción y montaje**

Número de competencias del proceso clave Administración de proyecto, construcción y montaje: 6

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.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

El grupo de trabajo mediante un consenso emitió sus consideraciones, en cuanto a la relación de las competencias del cargo actuales y su contribución al logro de las competencias del proceso, lo que se ilustra en la tabla siguiente:

Nr.	Competencias actuales del Especialista "B" en Inversiones	Contribución al logro de competencias formuladas en el proceso: Administración de proyectos, construcción y montaje						Consideración por los expertos	
		1	2	3	4	5	6	Si	No
1	Competencias de solución de problemas	X	X		X	X	X	X	
2	Competencias directivas	X		X	X	X	X		X
3	Competencias de comunicación		X		X	X	X	X	
4	Competencias de trabajo en equipos	X	X		X	X	X	X	
5	Competencias de eficiencia personal	X	X	X	X	X		X	
6	Competencias de aprendizaje	X		X	X	X	X	X	
7	Competencias de logro y acción	X	X		X	X	X	X	

Como se puede observar los resultados del análisis del grupo de trabajo, conllevó a validar o ratificar las competencias existentes del cargo dentro del proceso clave evidenciándose que las 6 competencias de procesos formuladas tienen presencia en 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.

a) Formulación de las competencias del cargo

El comité de competencias de la organización se reunió para depurar, agrupar y describir las competencias del cargo a partir de toda la información obtenida, donde comenzó con la revisión bibliográfica que permite arribar a un listado (listado de las competencias del cargo en el **Anexo 3.14**), del cual mediante trabajo grupal se seleccionan las que guardan relación con el desempeño deseado de los trabajadores, teniendo en cuenta que sean de aplicabilidad a la gestión organizacional. Los expertos tuvieron en cuenta además los listados de competencias organizacionales y de procesos ya determinadas.

b) Determinación de la concordancia y eliminación de las competencias discordantes

Siguiendo los pasos del Método Delphi se calculó la concordancia de los expertos con las competencias seleccionadas en el paso anterior, 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 que se muestra en el **Anexo 3.15**. Para ilustrar los resultados de la aplicación de este procedimiento se tomará como ejemplo el cargo de Especialista "B" en Inversiones.

c) Determinación del orden de importancia de las competencias definidas

Una vez identificadas las competencias del cargo en la tarea anterior, se le entregó a cada experto el modelo de competencia correspondiente al cargo para ordenarlas según el nivel de importancia concedido por este, acordando dar valor 1 al de mayor

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
 importancia y así sucesivamente. Al finalizar se comprobó la concordancia calculando el coeficiente W de Kendall. En el **Anexo 3.16** se pueden observar los resultados al terminar este paso siguiendo el análisis del cargo escogido como ejemplo. Se obtuvo un valor de W igual a 0.82.

Luego de hallado W se calcula X^2 para determinar si el valor analizado es significativamente diferente de 0, teniendo en cuenta que $N > 7$. Con $df = 12$ en la tabla C (Cuesta Santos, 1990) el mayor valor de X^2 es de 26.12 para una probabilidad conforme a H_0 de 0.001. Si X^2 calculada $\geq X^2$ teórica se rechaza H_0 y acepta H_1 . Por tanto como X^2 calculada de 88.8 $> X^2$ teórica de 26.12 se rechaza H_0 , por lo que se considera que hay concordancia entre los expertos (significativamente distinta de 0) y se concluye que las competencias del cargo Especialista "B" en Inversiones ordenados según la importancia conferida por los expertos son las que se muestran en el Anexo 3.16.

Mediante una dinámica de grupo se determinó una red de interrelaciones entre las competencias determinadas arrojando la estructura siguiente:



Como se aprecia, durante todo el procedimiento se ha desarrollado un proceso de **derivación** de las competencias organizacionales hasta las competencias del cargo, en forma de cascada y a su vez, a partir del establecimiento de los indicadores y las pautas de comportamiento se produce un proceso de **integración** desde las de nivel del cargo hasta las organizacionales.

d) Determinación de las pautas de comportamiento

Para el establecimiento de los indicadores que permitan evaluar si de forma cuantitativa y cualitativa las competencias del cargo se cumplen, 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.

Dada la relación de esta acción con la medición y su estado comparativo para la determinación de las brechas, el mismo se expondrá en el punto 3.3.1.

3.2.4. Diseño del perfil de competencia de los cargos de la organización

En esta actividad se conformó el perfil de competencia del cargo de Especialista “B” en Inversiones de la Dirección de Ingeniería y Colaboración, teniendo en cuenta el establecimiento por el equipo de trabajo de 42 indicadores para la medición de las competencias del cargo, preparando las condiciones para conformar el perfil deseado del cargo en la empresa lo que se muestra en el **Anexo 3.17** y **Anexo 3.17.1**.

El perfil deseado de competencias del cargo antes mencionado en la organización refleja que:

- ✓ La organización ha fijado para el desempeño de sus trabajadores pautas de comportamiento o niveles de referencia muy significativos al colocarlos entre 4 y 5, lo que determinaría una calificación entre Muy Bien-Excelente
- ✓ Los niveles de referencia establecido se consideran que los trabajadores deberán poseer niveles superiores y óptimo de las competencias para próximas etapas
- ✓ Los niveles de referencias establecidos para los indicadores están en correspondencia con la línea de desarrollo que ha venido experimentando la empresa desde su creación.

3.3. Medición y valoración del sistema de competencias en la organización

En correspondencia con los resultados indicados en la **Fase II** en la organización, se procedió a desarrollar la medición y valoración del sistema de competencias, es decir, definidos los modos de actuación u operacionalización de la competencia desde el perfil y establecidos los indicadores de desempeño para su consecución y control desde las competencias organizacionales hasta la del cargo, se preparan las condiciones para realizar una medición que permita valorar la situación de la organización para iniciar la implementación 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.

3.3.1. Medición del sistema de competencias a través de los indicadores y las pautas de comportamiento que las caracterizan

A partir de la medición que se le hizo a cada una de las competencias desde las competencias del cargo hasta el nivel organizacional según técnicas de consenso por el grupo de trabajo, se tuvo conocimiento de la situación actual que tenían cada una de ellas en la empresa siguiendo el mismo método que tenía implementado en la empresa, para las competencias organizacionales y de proceso, y para las del cargo lo que se muestra en el **Anexo 3.18**, de manera similar se procedió con el mismo análisis con las competencias de los procesos claves y las organizacionales que se muestran en los **Anexos 3.19** y **3.20** respectivamente.

✓ Establecimiento del perfil de competencia real y su comparación con el deseado

Los resultados evaluados en la actividad anterior permiten conformar el perfil real de competencia del cargo seleccionado y su comparación con el deseado reflejándose en el **Anexo 3.21**, lo que posibilita identificar las desviaciones o brechas en el desempeño de los trabajadores, tomando en cuenta el indicador y la competencia, lo

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
que indica áreas de posibles mejoras a considerar por el grupo de trabajo, del que se puede apreciar que las principales desviaciones o brechas en el desempeño se localizan en:

En cuanto a indicadores:

- ✓ De los 42 indicadores analizados en 22 (el 52%) manifestaron un desempeño real por debajo del deseado
- ✓ En 17 indicadores se manifestaron desempeños con una desviación de un punto por debajo del deseado
- ✓ En tres indicadores se manifestó una desviación de dos puntos al comparar real/deseado, ellos son: poseer conocimientos sobre las legislaciones del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), generar métodos e iniciativas que incidan en el mejoramiento de la actividad laboral y tener conocimientos y habilidades para la planificación estratégica y dirección por objetivos.

En cuanto a competencias:

- ✓ De las (13) competencias (12) manifiestan un comportamiento real por debajo del deseado
- ✓ En ocho (8) de las 13 competencias se manifestó desempeño en un (1) punto o más por debajo del deseado
- ✓ La mayor desviación del real con el deseado se manifestó en la competencia dos (2): habilidades comunicativas (tener dominio del sistema de comunicación empresarial y realizar un uso adecuado de los canales de comunicación existentes en la empresa) 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 seis (6) y (13): análisis, evaluación y solución de problemas y administración del tiempo

En general el análisis realizado, en cuanto al comportamiento de los indicadores y las competencias del cargo evidencia la presencia de brechas de competencias en la organización e indican la necesidad de proponer un plan de acción para la eliminación de las brechas e iniciar la implementación del sistema de competencias en la organización, que se refleja en el **Anexo 3.22**.

3.4 Impactos económicos, sociales y medioambientales de la aplicación del procedimiento en la empresa

Se considera que de poner en práctica el sistema de competencias en la organización por parte de la dirección de la empresa y la adopción de medidas deberá repercutir en un desempeño individual superior e influir en los indicadores de eficiencia y eficacia en la empresa, a través de impactar en períodos recientes en algunos aspectos: económicos, sociales y medioambientales de la empresa expresados en:

Impactos y principales competencias que contribuyen	
En lo económico	Principales competencias que contribuyen
Se puede propiciar una diversificación de los servicios que se brindan	1,4 y 5
Aumento de las ventas y con ello a la eficiencia en los servicios	2,3,4 y 9
Aumento de la calidad de los servicios que presta la empresa	1,4 y 10
En lo social	
Se mejoran los niveles de satisfacción de los clientes y la percepción de la imagen de la organización	1, 2,3,4,5 y 12
Se eleva el nivel profesional de los trabajadores mediante la realización de cursos de capacitación	12
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.	1,4 y 9
En lo medioambiental	
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.	1, 7 y 11
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.	1, 7 y 11
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 nunca bajo imposiciones o reglamentos.	1, 7, 11 y 12

3.5 Conclusiones parciales

1. La aplicación del procedimiento desarrollado en la empresa permite verificar que en las tres fases y las nueve 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.
2. Al incorporar la capacitación al comité de competencias 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.
4. Con la aplicación del procedimiento en la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este (ESIHE) se obtienen transformaciones en el cargo de Especialista “B” en Inversiones y mejoras en los subprocesos de la GCH, así como la reducción de quejas por insatisfacción de los clientes con el servicio recibido en la empresa.
5. 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 este trabajo de diploma ha permitido arribar a las conclusiones siguientes:

1. El presente trabajo cumple con el objetivo general propuesto al diseñarse y aplicarse un procedimiento para la identificación y establecimiento del sistema de competencias que contribuya al alineamiento de la estrategia organizacional en la ESIHE, lo que da respuesta al problema a solucionar.
2. El estudio realizado del estado del arte manifiesta la existencia de un problema teórico-práctico al no encontrarse diseñado un procedimiento para la identificación y establecimiento del sistema de competencias en las empresas, orientado y alineado con la estrategia general, aspecto este de suma importancia y actualidad en las condiciones cubanas actuales.
3. El procedimiento diseñado tiene como rasgos distintivos entre otros; que antes de identificar las competencias en los diferentes niveles, se desarrolle un análisis de un grupo de aspectos que portan información preliminar muy significativa, tomar en cuenta la incidencia de las competencias en los niveles inferiores que posibilita una estructuración lógica sistémica de las competencias, aspectos estos que proporcionan consistencia y veracidad a los resultados alcanzados.
4. La identificación de las competencias con un enfoque estratégico, desde las organizacionales, hasta el nivel de los cargos (Especialista “B” en Inversiones) 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.
5. Las acciones que se han desarrollado para llevar a cabo la aplicación del procedimiento en la ESIHE al validar y formular las competencias en los diferentes niveles, así como el posible impacto en la empresa, corroboran la idea que se defiende en la investigación.
6. La aplicación del procedimiento para la introducción de la gestión 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 el sistema de competencias al alineamiento de la estrategia organizacional en la empresa se sugiere:

1. La alta dirección de la empresa deberá continuar con la aplicación íntegra del procedimiento para el sistema de competencias, incorporando a todos los cargos en el proceso de capacitación y deberá seguir perfeccionando el SGICH favoreciendo el desempeño individual y de la organización.
2. Las transformaciones obtenidas en la gestión 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 desde la Ingeniería Industrial 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. Alfonso, D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
2. Arce E (2000). Competencias. Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. En: <http://www.portaldelconocimiento.com/>.
3. Armenteros M.C. y De La Rosa L (2001). *Gerencia de la Innovación, e sbozo general*. Material elaborado para la Maestría de Gerencia de la Ciencia y la Innovación. La Habana, Cuba.
4. Armenteros M.C (2007). *La ciencia, tecnología e innovación: una fuerza de transformación social en pos del desarrollo humano sostenible*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
5. Beer, Michael et al (1989). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Ministerio del Trabajo
6. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32, 898-925.
7. Besseyre des Horts, Charles-Henri (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Deusto.
8. Bordas Moré, Rafael (2007). *Diseño y aplicación de un procedimiento para la obtención de perfiles de cargos por competencias y evaluación de las mismas en la Dirección de Recursos Humanos de la Corporación de Copextel*. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, República de Cuba.
9. Boyatzis R (1982). *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons.
10. BunK G, P (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista *CEDEFOP* No.1.
11. Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
12. 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: Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior.
13. Colbert, B. A. (2004). The complex Resource-Based View: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
14. Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.
15. CONOCER (1997). La normalización y certificación de competencias laboral: medio para incrementar la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
productividad de las empresas.

16. 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.
17. Cuesta A (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
18. Cuesta A (2002). *Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
19. Cuesta A (2005a). *Gestión del Conocimiento*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
20. Cuesta A (2005b). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (2ª .ed.)*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
21. Del Pino Martínez, Agustín (1997). Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas? En: *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos* (pp.445). España: Ediciones Gestión 2000.
22. Delgado Martínez, Domingo J (2001). El ciclo de desarrollo de competencias. Caracas, Venezuela. Obtenido de: <http://www.gestiondelconocimiento.com/>.
23. Ducci, María Angélica (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: Formación basada en competencia laboral*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
24. 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*, 16(9), 1640-1655.
25. 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, República de Cuba.
26. Gonzzi Andrew, Athanasou James (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia. En: *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México, Limusa.
27. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. (E. Rabasco, Trans.). Barcelona: Ariel S.A.
28. Hammet G. & Prahalad, C. K (1995). *Compitiendo por el futuro. Estrategia comercial para crear los mercados del mañana*. España: Editorial Ariel, S.A.
29. Harper & Lynch (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid, España: Editorial Gaceta de los Negocios.
30. Hernández, M., y otros. (2006). *Construyendo la empresa integrada: Apuntes para un libro*. La Habana: CUJAE-UCI.

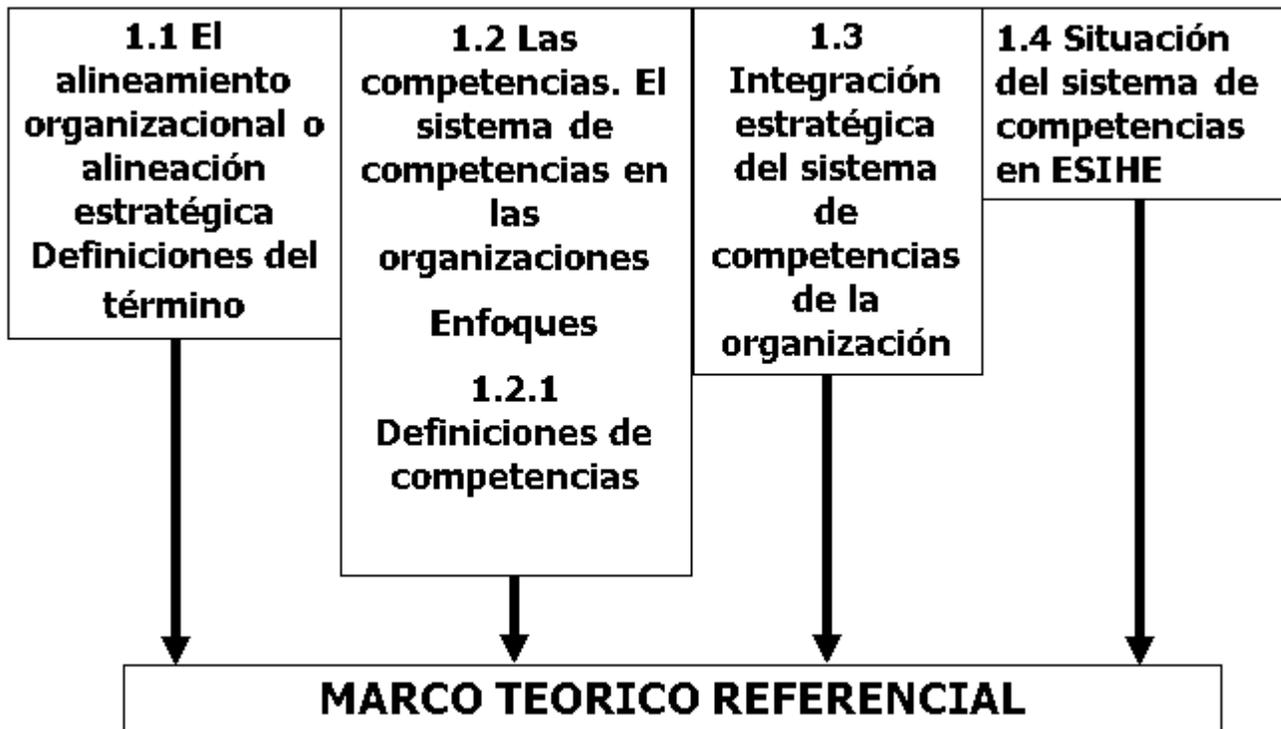
Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

31. Instituto Nacional de Empleo (INEM) (1995). *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid.
32. 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: Ediciones Gestión 2000.
33. Levy-Leboyer Claude (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona, España.
34. Lindgren, R., Henfridsson, O. & Schultze, U. (2004). Design principles for competence management systems: A synthesis of an action research study. *MIS Quarterly*, 28(3), 435-472.
35. Marrero Fornaris, Clara. E (2002). *Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba*. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 100 pp.
36. Marrero Fornaris, Clara E., Velázquez Zaldívar, Reynaldo y Sánchez Rodríguez, Alexander (2004). Folleto de Maestría en Administración de Empresas de Servicio, de la asignatura Gestión de Recursos Humanos. Publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua, Nicaragua. 102 pp.
37. McClelland D.C (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, January.
38. Mertens L (2002). *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
39. 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.
40. MTSS. Decreto- Ley 252 (2007). Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
41. MTSS. Decreto 281 (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
42. MTSS. Resolución No.21 (2007). Reglamento para la evaluación del desempeño en las entidades laborales. República de Cuba.
43. MTSS. Resolución No.29 (2006). Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales. República de Cuba.
44. NC 3000:2007 (2007). Norma Cubana NC 3000: 2007: “ Sistema de Gestión Integrada del Capital

- Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu
Humano– Vocabulario” , La Habana, Editorial Oficina Nacional de Normalización.
45. NC 3001:2007 (2007). Norma Cubana NC 3001: 2007: “ Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano– Requisitos” , La Habana, Editorial Oficina Nacional de Normalización.
46. NC 3002:2007 (2007). Norma Cubana NC 3002: 2007: “ Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano– Implementación” , La Habana, Editorial Oficina Nacional de Normalización.
47. Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso PCC.
48. Real Academia Española (2008). Diccionario de la RAE. En <http://www.rae.es>
49. 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.
50. 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.
51. Simpson, B. (2002). The knowledge needs of innovating organizations. *Singapore Management Review*, 24(3), 51-60.
52. 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.
53. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic competencies and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
54. Werther William B. & Davis, Heith (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (3ª .ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.
55. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
56. 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*, 58, 409-446.
57. Zayas Agüero, Pedro (2001). *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?* La Habana, Cuba: Editorial Academia.
58. Zayas Agüero, Pedro (2002). *Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. Cuba. 136 pp.

ANEXOS

Anexo 1.1 Figura 1.1 Momentos del marco teórico-referencial



Anexo 2.1 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 2.2. Programa para la formación en sistema de competencias del grupo 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-2015	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 identificación y establecimiento del sistema de competencias en la empresa 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 identificación y establecimiento 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. Jiménez, Alfonso (1997). La gestión por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. España.
5. Levy-Leboyer Claude (1997). Gestión de las Competencias, Barcelona, España.
6. Normas Cubanas. NC 3000, 3001, 3002 : 2007 ONN Cuba

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

7. 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 ciencias Técnicas. Universidad de Holguín.
8. 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 las competencias identificadas y validadas por el grupo de trabajo a nivel organizacional, de procesos y cargos.

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 2.3. Compilación de herramientas usadas en la preparación del personal

Herramientas	Título	Autor	Breve descripción	Uso
Videos	Diseño organizacional: La empresa como sistema	Grupo P.E, Tristán y Pérez	Definiciones de la empresa como sistema. Enfoques	Especialidad en Gestión Empresarial
	El enfoque de procesos: Reto al desarrollo organizacional	CUJAE, Acevedo	Enfoque de procesos y los sistemas que lo integran	Especialidad en Gestión Empresarial
	GRH. Su evolución	CUJAE, Calzadilla y López, García	Introducción a la GRH	Curso de GCH
	Cuesta. Sistema GICH	GECYT	Conferencia general sobre GICH	Curso de GCH
Multimedias	Fidel y la GCH	MTSS	Explicaciones de Fidel sobre la GCH	Cursos, tesis, entrenamiento
	Decreto 281	Grupo de Perfeccionamiento Empresarial	Compila lo relacionado con la 252 y la 281	Cursos, tesis, entrenamiento, trabajos

Anexo 2.4. Información a recopilar para la caracterización de la organización

Elemento a considerar	Información a recopilar	Documentos
Ubicación, historia	Caracterización, acontecimientos desde la fundación del centro, reconocimientos, hechos relevantes, distinciones, ubicación, área, biografía, multimedia, videos sobre el centro.	<ul style="list-style-type: none"> - Manual del Sistema Integrado - Historial de ESIHE
Funciones de la organización	Funciones y atribuciones en el Manual de Organización y Procedimientos.	Expediente de Perfeccionamiento Empresarial
Indicadores de la organización	Ventas totales de la empresa, ingresos totales del período de la empresa, utilidades del período de la empresa, correlación salario medio/productividad, ventas totales de las UEB, fondo de salario, promedio de trabajadores, valor agregado, salario medio y productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de la empresa -Planeación estratégica - Indicadores - Cuadro de Mando Integral
Dirección Estratégica	Valores, misión, visión, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, indicadores por la emulación del 26 de julio, proyecciones	-Planeación estratégica de la empresa
Relaciones de la organización	Relaciones externas (sociales, medioambientales, legales, comunitarias, económicas, proveedores.	- Expediente de Perfeccionamiento Empresarial
Caracterización del personal	Composición de la plantilla actual aprobada y cubierta, escolaridad, categorías ocupacionales, nivel educacional	<ul style="list-style-type: none"> - Datos de plantilla - Expediente de Perfeccionamiento Empresarial

Anexo 2.5. Matriz de competencias organizacionales (CO) 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 competencias organizacionales de la empresa.

¿Está usted de acuerdo en que esas son realmente las competencias organizacionales? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N.

Nr.	Competencias organizacionales	Experto
1	Capacidad para la formulación e implementación de una estrategia corporativa acorde a los escenarios y lineamientos del país	
2	Capacidad de mejorar continuamente el uso racional de los recursos económicos y la calidad de los servicios	
3	Capacidad para el logro de la integración de los sistemas de gestión a los intereses y requerimientos de la empresa	
4	Orientación al empleo del conocimiento científico en los servicios	
5	Orientación a la seguridad, confort y desempeño ambiental responsable	
6	Capacidad para gestionar eficientemente el capital humano orientándose a la integralidad, competitividad y estabilidad	
7	Capacidad de dar respuesta a las exigencias de los clientes externos e internos en el mínimo tiempo posible y de forma oportuna	

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

Muchas gracias en su colaboración.

Anexo 2.6. Matriz de competencias de procesos (CP) 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 competencias de los procesos de la empresa.

¿Está usted de acuerdo en que esas son realmente las competencias de procesos? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N.

Nr.	Competencias de proceso: Administración de Proyecto, construcción y montaje	Experto
1	Capacidad de gestión efectiva de personal	
2	Planificación y organización del proceso de forma científica y racional	
3	Orientación a los resultados, a la satisfacción y al incremento o mejora del valor percibido	
4	Orientación a la satisfacción del cliente	
5	Capacidad para cumplir con las metas de la organización	
6	Capacidad para el cumplimiento y disciplina de las leyes ambientales	
7	Capacidad para gestionar el proceso íntegro acorde a los requerimientos de seguridad, medio ambiente y sostenibilidad en el tiempo	
8	Orientación al cumplimiento de los parámetros de calidad del proceso	
9	Capacidad para ofrecer soluciones efectivas y trabajo en equipo	

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

Muchas gracias en su colaboración.

Anexo 2.6.1. Matriz de competencias de procesos (CP) 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 competencias de los procesos de la empresa.

¿Está usted de acuerdo en que esas son realmente las competencias de procesos? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N.

Nr.	Competencias de proceso: Gestión de Contratos	Experto
1	Capacidad de gestión efectiva de personal	
2	Capacidad para la promoción de los servicios de forma creativa y anticipativa	
3	Orientación a la calidad en los contratos y requisitos de los clientes	
4	Orientación a la satisfacción del cliente	
5	Capacidad de estricta disciplina en el presupuesto	
6	Capacidad para gestionar el proceso íntegro acorde a los requerimientos de seguridad, medio ambiente y sostenibilidad en el tiempo	
7	Orientación a la mejora y al incremento sistemático de los resultados en la gestión de los contratos	
8	Capacidad para ofrecer soluciones efectivas y trabajo en equipo	
9	Orientación a la mejora y al incremento sistemático de los resultados en la gestión de los contratos	
10	Orientación a la inclusión de los preceptos medioambientales en la gestión de los contratos	

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

Muchas gracias en su colaboración.

Anexo 2.7. Guía de entrevista a los trabajadores considerados como de desempeño superior de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este ESIHE

Nombre: _____ **Profesión:** _____

Lugar donde trabaja: _____ **Cargo:** _____

Años de experiencia: _____

1. ¿Qué se siente cuando se alcanza ese peldaño dentro de un colectivo tan laborioso y consagrado como es la ESIHE?
2. ¿Qué cualidades o atributos deberán portar un especialista de la ESIHE para alcanzar un desempeño superior?
3. ¿Cómo usted considera que se logran estas cualidades en una carrera o trayectoria de un especialista en la ESIHE?
4. ¿Qué usted considera que pueden hacer sus restantes colegas para llegar a ser de desempeño superior?

Agradecidamente por su colaboración.

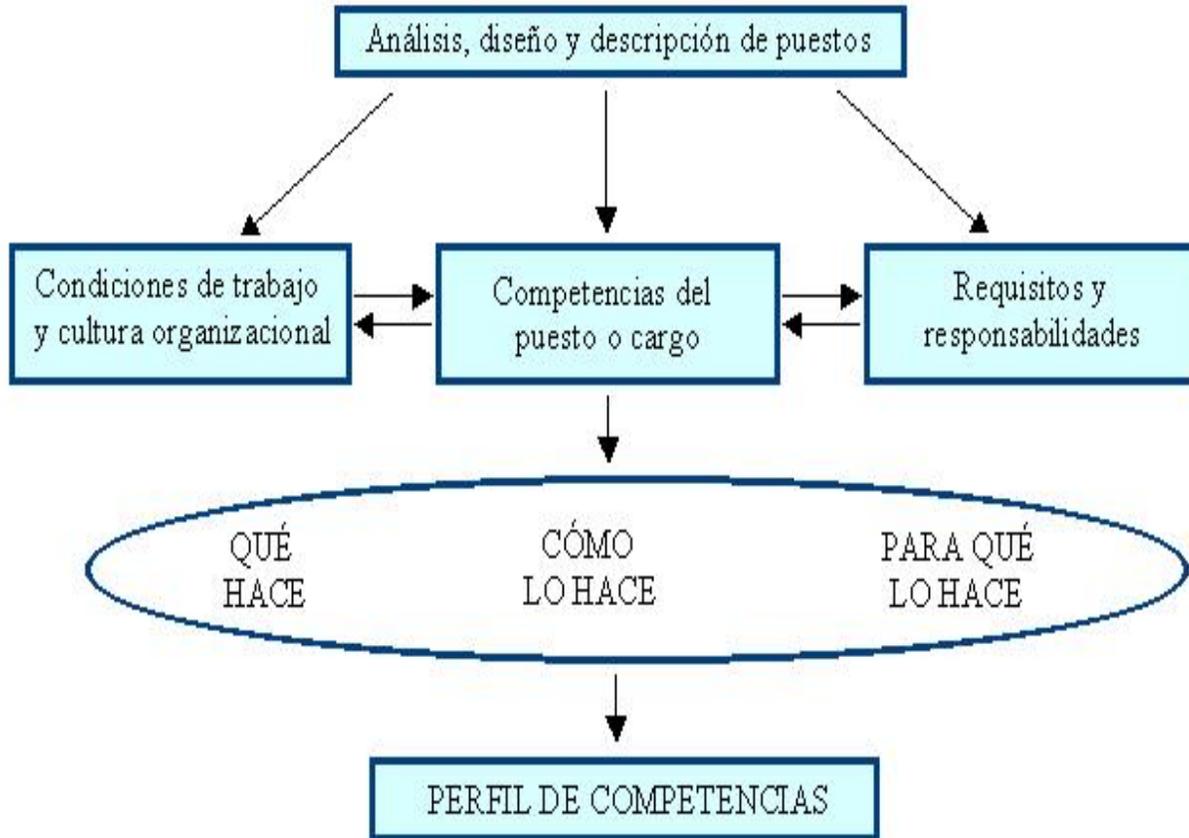
Anexo 2.8 Inventario de Personalidad

1. El grupo de trabajo llenará el inventario como autodiagnóstico.
2. Se seleccionará una cantidad de trabajadores (preferentemente impar) que responderán el inventario como diagnóstico.
3. En la parte izquierda, tanto el grupo de trabajo, como los trabajadores escogidos para el ejercicio, seleccionarán las cinco cualidades que a su juicio resultan más importantes en un especialista (en este caso Especialista "B" en Inversiones). Para procesar las respuestas de los trabajadores se hallará la moda, para luego comparar los criterios de los trabajadores y del analizado y apreciar las coincidencias como expresión de la unidad de valores del grupo.
4. En la columna derecha marque con una x el grado en que se expresa en un jefe cada cualidad que se relaciona. Los números que indican significan:
 0: No tiene cualidad, 1: Tiene poca esa cualidad, 2: Tiene esa cualidad, 3: Tiene mucho esa cualidad.
5. Las respuestas de los trabajadores se procesarán, hallando la media. Luego se plotean los puntos y se traza la gráfica resultante. Se superpone la gráfica del analizado y se hallan las coincidencias y diferencias, realizándose un análisis crítico en cuanto a la autovaloración y la percepción que de él tiene su grupo.

Una vez que se responde el inventario, se procesa y luego se realiza el análisis de los resultados en plenaria.

Prioridad	Cualidad	Grado
		3 2 1 0
1. _____	Sensibilidad ante los problemas que lo rodean.	12. _____
2. _____	Responsabilidad ante el cargo.	13. _____
3. _____	Ejemplo en su trabajo.	14. _____
4. _____	Disciplina en su trabajo.	15. _____
5. _____	Eficiente en su labor.	16. _____
6. _____	Estudioso e investigador.	17. _____
7. _____	Habilidad para seleccionar subordinados.	18. _____
8. _____	Jovial en su trato.	19. _____
9. _____	Justo en las decisiones.	20. _____
10. _____	Leal con sus compañeros.	21. _____
11. _____	Respetuoso con todos.	

Anexo 2.9. Figura 2.2. Representación gráfica del perfil de competencias Fuente: Armando Cuesta (2001)



Anexo 3.1. Relación de posibles expertos en competencias laborales de la ESIHE

Exp.	Nombre y apellidos	Título	Años de experiencia en el cargo	Años de experiencia en la actividad	Cargo
1	Yobanis Azahares Carballo	Ing. Industrial	10	12	Director General
2	Gilma Arencibia González	Lic. Marxismo -Leninismo	6	10	Especialista "A" en Cuadro
3	Lienis Lamorú Febles	Lic. Derecho	1	5	Asesora Jurídica
4	Sandra Casamayor Fernández	Técnico Medio Contabilidad y Finanzas	4	8	Directora Contable Financiero
5	Evelin Díaz Gil	Lic. Inglés	2	1	Directora Supervisión y Control
6	Yudith Pérez Rojas	Ing. Industrial	4	8	Esp. "B" en Gestión de la Calidad
7	Iliana Fruto Mora	Ing. Industrial	5	8	Esp. "B" en Gestión de la Calidad
8	José Román Baez	Ing. Mecánico	6	8	Director Ingeniería y Colaboración
9	Yandra M. Marrero Cruz	Lic. Sociología	1	8	Directora Capital Humano
10	José E. Rodrigo Mastrapa	Ing. Industrial	2	3	Especialista "B" en GRH (EP)
11	Rafael L. Aguilar Tamayo	Técnico Medio Contabilidad y Finanzas	10	2	Director Aseguramiento y Transporte
12	Orlando Gutiérrez Aguilera	Ing. Civil	30	32	Especialista "B" en Inversiones
13	Manuel Sauco Méndez	Ing. Civil	28	31	Especialista "B" en Inversiones
14	Yadira Fernández Oro	Técnico Medio Contabilidad y Finanzas	4	8	Especialista "B" en Gestión Económica (EP)
15	Jorge L. Almarales Aguilera	Lic. Estudios Socioculturales	6	10	Especialista "B" en Ahorro y URE

Anexo 3.2. 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 3.3. Secuencia de actividades para la validación y formulación del sistema de competencias del grupo de trabajo de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este ESIHE

Aplicación del Procedimiento		Período: Marzo 2015- Mayo 2015	Meses: 3 proyectados	
Empresa:		ESIHE		
		Total de horas: 187 h		
Fecha: Marzo 2015		Total de actividades: 19	Cantidad de actividades por semana: 3	
Cantidad de integrantes del grupo: 9		Actividades presenciales	Actividades no presenciales: 5	
Semanas	Descripción de la actividad	Clasificación	Herramientas y medios de enseñanzas	Meses
1	1. Actividad 1. Procedimiento Conformación y preparación del grupo de trabajo. Temas I. Sistema de GCH. Normas cubanas del SGICH. Subsistemas para la GCH Alineamiento estratégico.	Conferencia	Trabajo en grupo	Marzo
2	2. Estudio de materiales sobre Alineamiento organizacional y sistema de competencias alineadas a este.	Conferencia Autoestudio	Trabajo en grupo, videos: GRH de Armando Cuesta, multimedias	Marzo
3	3. Reunión de inicio de la aplicación	Consejo de dirección	Trabajo en grupo	Marzo
4	4. Estudio de materiales sobre el procedimiento	Autoestudio	Procedimiento	Marzo
5	5. Actividad 2. Caracterización de la organización, de la estrategia y de las competencias	Trabajo en la empresa	Entrevistas, análisis documental	Marzo
6	6. Actividad 3. Situación de los procesos en la organización	Trabajo en la empresa	Entrevistas, análisis documental	Abril

7	7. Actividad 4. Situación de los principales cargos en los procesos claves de la organización	Reunión del grupo de trabajo	Análisis de documentos y normativas INRH, entrevistas	Abril
8	8. Actividad 5. Validación y formulación de las competencias organizacionales	Reunión del grupo de trabajo	Análisis de documentos y normativas INRH, entrevistas	Abril
9	9. Actividad 6. Validación y formulación de las competencias de procesos	Reunión del grupo de trabajo	Análisis de documentos y normativas INRH, entrevistas	Abril
10	10. Actividad 7. Validación y formulación de las competencias de los cargos u ocupación y los criterios de desempeño	Reunión del grupo de trabajo	Análisis de documentos, trabajo en grupo, entrevistas y debate	Abril
11	11. Actividad 8. Diseño del perfil de competencia de los cargos de la organización	Reunión del grupo de trabajo	Análisis de documentos, trabajo en grupo, debate	Mayo
12	12. Actividad 9. Medición del sistema de competencias a través de los indicadores y las pautas de comportamiento que las caracterizan	Consejo de dirección	Debate, Microsoft Excel, Power Point, Word	Mayo
13	13. Reunión de análisis de los resultados	Consejo de dirección	Debate, Microsoft Excel, Power Point, Word	Mayo
14	14. Preparación de la exposición del resultado final	Trabajo en grupo	Microsoft Excel, Power Point, Word	Mayo
15	15. Reunión de presentación del resultado final	Trabajo en grupo	Microsoft Excel, Power Point, Word	Mayo
16	16. Aprobación y entrega final	Entrega al Director General	Microsoft Excel, Power Point, Word.	Mayo

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

			Página Web
--	--	--	------------

Observaciones:

Especifique las actividades que requieren algún tipo de software (semana, tipo de actividad y número de la actividad en la semana) según programa analítico.

Esta secuencia se elaboró acorde a lo planificado para la aplicación del procedimiento y las modificaciones que tuvo se refieren principalmente a que en ocasiones se dieron las actividades por semana y que prevaleció el trabajo en grupos.

	Confeccionado por: Miguel I. Velázquez García	Aprobado por: Yobanis Azahares Carballo
Nombre y apellidos	Docencia	Director General
Fecha	Marzo 2015	
Firma		
Posible localización: Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este ESIHE	Email: yobanis.azahares@esih.hlg.hidro.cu	
	Teléfono: 462676	

Anexo 3.4. Aplicación de la actividad 2 del procedimiento, ficha de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos

Este ESIHE

<p>Historia</p> <p>La Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este (ESIHE) se constituye por el Estado mediante la Resolución 456 de fecha 4 de septiembre del 2006, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, organización que se integra y subordina al Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería que a su vez se subordina al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos. 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 nuestro país.</p>
<p>Misión</p> <p>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.</p>
<p>Visión</p> <p>Seremos una empresa líder, reconocida por su eficiencia y profesionalidad en el este del país brindando un servicio óptimo que garantice la calidad de las inversiones de la infraestructura hidráulica para el próximo quinquenio.</p>
<p>Funciones de la organización</p> <p>Es una empresa de subordinación nacional ubicada en la provincia de Holguín, las principales funciones a realizar por la empresa son las 124 funciones del Decreto 281.</p>
<p>Indicadores de la organización</p> <p>Los indicadores de la organización están desglosados por los indicadores de eficiencia que lleva la empresa y aparece en el anexo 3.4.1.</p>
<p>Relaciones de la organización</p> <p>Las relaciones de la organización son con el Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyecto e Ingeniería, INRH, PCC Provincial, PCC Municipal, CAM Municipal, Sindicato Provincial de la Construcción, organizaciones sindicales, partidistas y juveniles del territorio. Con empresas y asociaciones que son clientes o brindan servicios.</p>
<p>Caracterización del personal</p> <p>La empresa cuenta con un total de 102 trabajadores. Atendiendo a la fuerza laboral según la categoría ocupacional son cuadros: 17, técnicos: 68, operarios: 12 y servicios: 5.</p>
<p>Caracterización de los directivos y reservas</p> <p>ESIHE cuenta con diez (10) directivos, de ellos un Director General, un Director de Supervisión y Control, un Director de Capital Humano, un Director Contable-Financiero, Un Director de Aseguramiento y Transporte, Director Ingeniería y Colaboración y 4 Directores de UEB: Holguín, Granma, Guantánamo y Palma Soriano.</p> <p>La edad promedio de los directivos de la empresa es de 43 años, la experiencia promedio en el ejercicio del cargo es de 5 años. Además requiriéndose en la política de cuadros la existencia de 2 reservas por cada cargo para un total de 20 reservas.</p>

Anexo 3.5. Ficha de la Proyección Estratégica de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este ESIHE

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.
Visión
Seremos una empresa líder, reconocida por su eficiencia y profesionalidad en el este del país brindando un servicio óptimo que garantice la calidad de las inversiones de la infraestructura hidráulica para el próximo quinquenio.
Valores compartidos
Sentido de pertenencia, ejemplaridad, competitividad, calidad total, responsabilidad social y sustentabilidad.
Áreas de Resultados Claves
Las áreas de resultados claves que posee la empresa que aparecen recogidas en la Estrategia Empresarial de la empresa para el período 2015-2019, son Ventas, Eficiencia, Servicios, Capital Humano.
Directrices Estratégicas
Las directrices estratégicas que posee la empresa son: crecimiento de las utilidades por incremento de los niveles de eficiencia en la producción, la recuperación, la reparación y el ahorro, incremento de los ingresos por crecimiento de las ventas, crecimiento del nivel de satisfacción de los clientes por el fortalecimiento de la calidad y sustentabilidad de los servicios, pertinencia de los sistemas para lograr la categoría de empresa consolidada de alto desempeño.
Escenario más probable
El escenario más probable al igual que los otros escenarios tiene la tendencia, el impacto y el reto. La tendencia del más probable es: reducción de los ingresos, incremento de los gastos, se producen pérdidas, sistema de costos ineficiente, incremento exponencial de los costos, dilatación de los ciclos financieros, restricción financiera, entre otras, para los cuales tienen su impacto como: la correlación gastos e ingresos es inferior a la unidad no lográndose el nivel de utilidades previsto en el plan, al excederse el nivel de gastos en los procesos. Las negociaciones con los deudores para reducir los ciclos de cobro no aportan los resultados esperados, surgiendo una mayor cantidad de organizaciones que se incorporan a los grandes deudores reduciéndose el grupo de los deudores triviales. Además posee el reto para estas tendencias como: elevar los niveles de productividad con mayor eficiencia para alcanzar utilidades por encima de lo planificado, reduciéndose los costos por la capacidad de generar productos y servicios de mejor calidad, lo cual infiere mayor satisfacción en los clientes con una fuerte tendencia a reducirse los ciclos financieros que de forma sostenida facilitan un excelente nivel de solvencia, a la vez que los beneficios del perfeccionamiento empresarial son una realidad generadores de un gran compromiso y una alta motivación de cuadros, técnicos, especialistas y obreros, quienes disfrutan de una excelente atención y seguridad ocupacional.
Sistema de indicadores
Indicadores directivos: ventas, utilidad del período y relación gastos totales por peso de ingresos totales.
Indicadores límites: inversión de equipos automotores, productos de aseo, ropa y calzado y gastos de alimentos.
Otros indicadores: evaluación de los resultados individuales del trabajo, correlación salario medio productividad, liquidez inmediata, capital de trabajo y ciclo de cuentas por cobrar y pagar.

Anexo 3.7. Inventario de competencias organizacionales consensuadas por la totalidad de los miembros del comité de competencias de la ESIHE

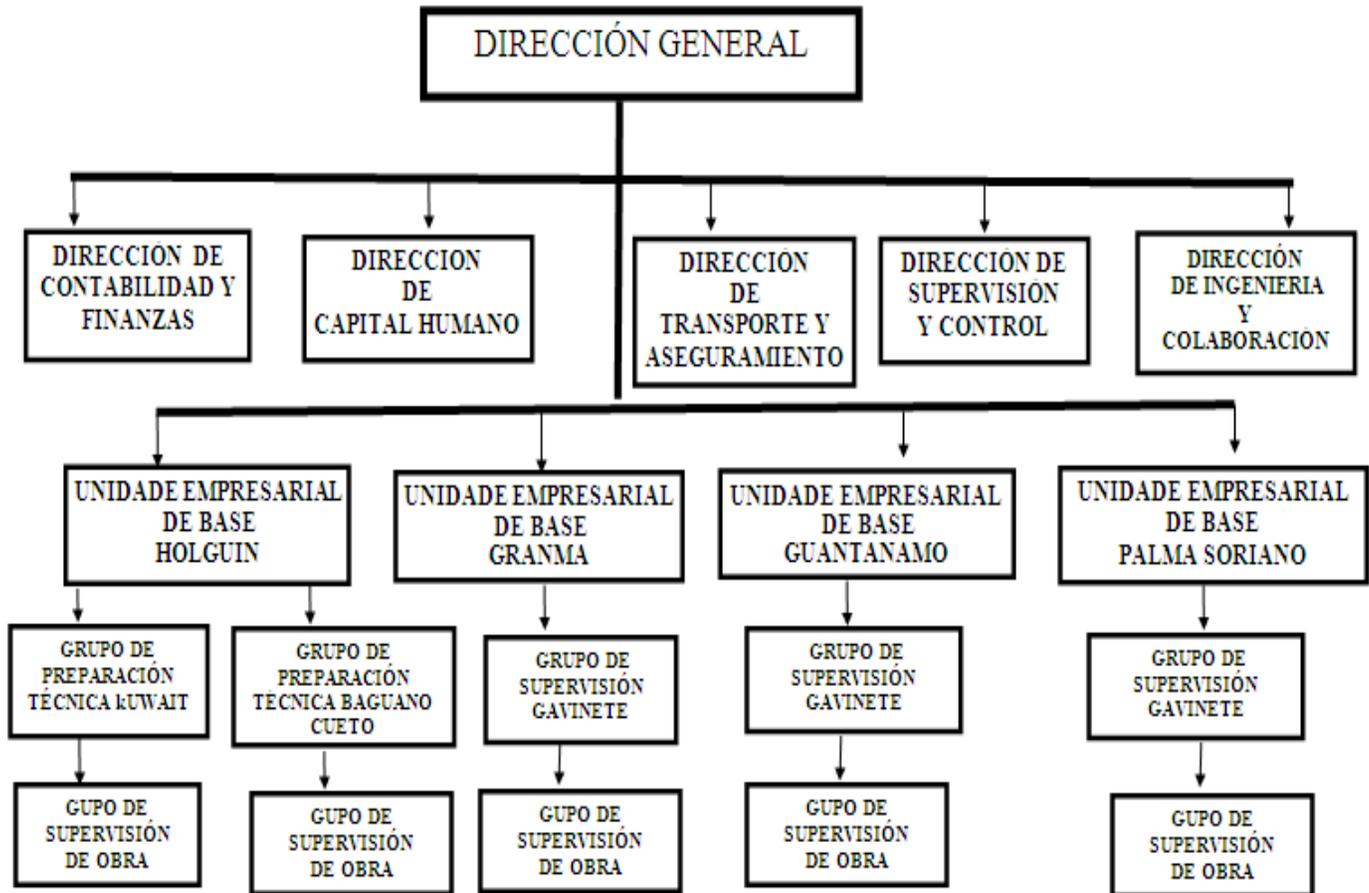
1. Capacidad para la formulación e implementación de una estrategia corporativa acorde a los escenarios y lineamientos del país
2. Capacidad de mejorar continuamente el uso racional de los recursos económicos y la calidad de los servicios
3. Capacidad para el logro de la integración de los sistemas de gestión a los intereses y requerimientos de la empresa
4. Orientación al empleo del conocimiento científico en los servicios
5. Orientación a la seguridad, confort y desempeño ambiental responsable
6. Capacidad para gestionar eficientemente el capital humano orientándose a la integralidad, competitividad y estabilidad
7. Capacidad de dar respuesta a las exigencias de los clientes externos e internos en el mínimo tiempo posible y de forma oportuna

Anexo 3.8. Matriz de competencias organizacionales (CO) expresadas por los expertos (E). Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este

RONDA DE EXPERTOS 2

Competencias Organizacionales (CO)	Expertos (E)									Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Capacidad para la formulación e implementación de una estrategia corporativa acorde a los escenarios y lineamientos del país		N	N			N		N	N	45
Capacidad de mejorar continuamente el uso racional de los recursos económicos y la calidad de los servicios					N		N			78
Capacidad para el logro de la integración de los sistemas de gestión a los intereses y requerimientos de la empresa	N	N		N		N		N		45
Orientación al empleo del conocimiento científico en los servicios										100
Orientación a la seguridad, confort y desempeño ambiental responsable					N					89
Capacidad para gestionar eficientemente el capital humano orientándose a la integralidad, competitividad y estabilidad			N			N			N	67
Capacidad de dar respuesta a las exigencias de los clientes externos e internos en el mínimo tiempo posible y de forma oportuna										100

Anexo 3.9. Estructura organizativa de la ESIHE



Anexo 3.10. Inventario de competencias del proceso: Administración de proyecto, construcción y montaje consensuadas por la totalidad de los miembros del comité de competencias de ESIHE

1. Capacidad de gestión efectiva de personal
2. Planificación y organización del proceso de forma científica y racional
3. Orientación a los resultados, a la satisfacción y al incremento o mejora del valor percibido
4. Orientación a la satisfacción del cliente
5. Capacidad para cumplir con las metas de la organización
6. Capacidad para el cumplimiento y disciplina de las leyes ambientales
7. Capacidad para gestionar el proceso íntegro acorde a los requerimientos de seguridad, medio ambiente y sostenibilidad en el tiempo
8. Orientación al cumplimiento de los parámetros de calidad del proceso
9. Capacidad para ofrecer soluciones efectivas y trabajo en equipo

Anexo 3.10.1. Inventario de competencias del proceso: Gestión de Contratos consensuadas por la totalidad de los miembros del comité de competencias de ESIHE

1. Capacidad de gestión efectiva de personal
2. Capacidad para la promoción de los servicios de forma creativa y anticipativa
3. Orientación a la calidad en los contratos y requisitos de los clientes
4. Orientación a la satisfacción del cliente
5. Capacidad de estricta disciplina en el presupuesto
6. Capacidad para gestionar el proceso íntegro acorde a los requerimientos de seguridad, medio ambiente y sostenibilidad en el tiempo
7. Orientación a la mejora y al incremento sistemático de los resultados en la gestión de los contratos
8. Capacidad para ofrecer soluciones efectivas y trabajo en equipo
9. Orientación a la mejora y al incremento sistemático de los resultados en la gestión de los contratos
10. Orientación a la inclusión de los preceptos medioambientales en la gestión de los contratos

Anexo 3.12. Entrevista realizada al Especialista “B” en Inversiones de la Dirección de Ingeniería y Colaboración de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este ESIHE

Nombre: Orlando Gutiérrez Aguilera **Profesión:** Ingeniería Civil

Lugar donde trabaja: ESIHE **Cargo:** Especialista “B” en Inversiones **Años de experiencia:** 30

Respuestas

1. Se siente uno muy orgulloso porque le reconocen su trabajo, además hay que estar muy comprometido ante el colectivo, trabajar con más empeño. Además el respeto y la responsabilidad tienen que primar siempre y realizar las tareas en tiempo y forma de manera oportuna.
2. Entre las cualidades o atributos que se deben portar son: ser trabajador, responsable.
3. Estas cualidades se logran cumpliendo las legislaciones establecidas, poseer conocimientos de la actividad que uno realiza y mantenerse actualizado político y económicamente.
4. Los restantes colegas deben ser más exigentes, tener responsabilidad ante cualquier tarea, dedicación al trabajo y mucho sacrificio.

**Anexo 3.12.1 Entrevista realizada al Especialista “B” en Inversiones de la UEB Holguín de la Empresa de Servicios
Ingenieros Hidráulicos Este ESIHE**

Nombre: Manuel Sauco Méndez **Profesión:** Ingeniería Civil
Lugar donde trabaja: ESIHE **Cargo:** Especialista “B” en Inversiones
Años de experiencia: 28

Respuestas

1. Yo me siento muy bien, porque es el fruto de mi trabajo, dedicación y horas de esfuerzo que no son en vano y además cuando el trabajo se realiza con mucho amor tiene recompensas como ser un especialista de desempeño superior.
2. Las cualidades que debe portar un especialista de nuestra empresa es ser muy dedicado, trabajador, colaborador, innovador para que salgan los proyectos en lo que uno está inmerso.
3. Estas cualidades se logran trabajando mucho y estar cada día a pie de obra para ir controlando el porcentaje de ejecución de la misma, además hay que tener un buen trato con todos los compañeros.
4. Los demás especialistas yo pienso que ellos son muy buenos que con sólo un poco más de esfuerzo lo pueden alcanzar porque también son personas muy dedicadas y trabajadoras.

Anexo 3.13. Resultado del inventario de personalidad al Especialista “B” en Inversiones de la Dirección de Ingeniería y Colaboración de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este ESIHE

En el procedimiento participaron en total de cinco (5) personas con las que el trabajador tiene más vínculo a la hora de realizar su actividad y una vez dada las respuestas de la Dirección de Ingeniería y Colaboración de la empresa se procesaron, hallando la media. Luego se plotean los puntos y se traza la gráfica resultante, que se convierte en una especie del perfil de la personalidad del estudiado (Especialista “B” Inversiones empresa). Se superpone la gráfica de la personalidad y se hallan las coincidencias y diferencias, realizándose un análisis crítico en cuanto a la autovaloración y la percepción que de él tiene sus compañeros.

Prioridad	Cualidad	Grado			
		3	2	1	0
1	Sensibilidad ante los problemas que lo rodean.				
2	Responsabilidad ante el cargo.				
3	Ejemplo en su trabajo.				
4	Disciplina en su trabajo.				
5	Eficiente en su labor.				
6	Estudioso e investigador.				
7	Habilidad para seleccionar subordinados.				
8	Jovial en su trato.				
9	Justo en las decisiones.				
10	Leal con sus compañeros.				
11	Respetuoso con todos.				
12	Optimista ante el futuro.				
13	Entusiasta en las tareas.				
14	Seguro de sí mismo.				
15	Capaz técnicamente.				
16	Persuasivo en su gestión.				
17	Dinámico y creativo en su labor.				
18	Discreto en los asuntos.				
19	Estimulante con sus compañeros.				
20	Exigente del cumplimiento.				
21	Comunicativo.				

Anexo 3.13.1 Resultado del inventario de personalidad al Especialista “B” en Inversiones de la UEB Holguín de la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este ESIHE

En el procedimiento participaron en total de ocho (8) personas de la UEB Holguín y una vez dada las respuestas de los compañeros que laboran directamente en su grupo de control de obra se procesaron, hallando la media. Luego se plotean los puntos y se traza la gráfica resultante, que se convierte en una especie del perfil de la personalidad del estudiado (Especialista “B” en Inversiones de la UEB Holguín). Se superpone la gráfica de la personalidad y se hallan las coincidencias y diferencias, realizándose un análisis crítico en cuanto a la autovaloración y la percepción que de él tiene sus subordinados.

Prioridad	Cualidad	Grado			
		3	2	1	0
1	Sensibilidad ante los problemas que lo rodean.	3			
2	Responsabilidad ante el cargo.	3			
3	Ejemplo en su trabajo.	3			
4	Disciplina en su trabajo.	3	2		
5	Eficiente en su labor.	3			
6	Estudioso e investigador.	3			
7	Habilidad para seleccionar subordinados.	3	2		
8	Jovial en su trato.	3			
9	Justo en las decisiones.	3			
10	Leal con sus compañeros.	3			
11	Respetuoso con todos.	3			
12	Optimista ante el futuro.	3			
13	Entusiasta en las tareas.	3			
14	Seguro de sí mismo.	3			
15	Capaz técnicamente.	3			
16	Persuasivo en su gestión.	3	2		
17	Dinámico y creativo en su labor.	3			
18	Discreto en los asuntos.	3	2		
19	Estimulante con sus compañeros.	3	2		
20	Exigente del cumplimiento.	3			
21	Comunicativo.	3			

Anexo 3.14. Inventario de competencias del cargo (Especialista “B” en Inversiones) consensuadas por la totalidad de los miembros del comité de competencias de ESIHE

1. Capacidad para trabajar en equipo
2. Habilidad para la investigación (motivación)
3. Conocimientos Organizacionales
4. Habilidades comunicativas
5. Manejo de conflictos (enfrentamiento del conflicto y en su solución en vez de concentrarse en los individuos involucrados)
6. Pensamiento Creativo
7. Inspiración de lealtad y un sentido de pertenencia compartiendo la visión y el futuro de la organización
8. Motrices y manuales
9. Capacidad para influir sobre un grupo de personas (autoridad)
10. Numéricas
11. Capacidad para delegar las tareas y atender en forma satisfecha varias tareas simultáneamente (efectividad en el proceso de delegación de autoridad)
12. Análisis, Evaluación y Solución de Problemas
13. Seguridad y Salud en el Trabajo
14. Relaciones Humanas y Trabajo en Grupo
15. Planificación y Supervisión
16. Liderazgo
17. Medio Ambiente
18. Formación y Desarrollo
19. Administración del Tiempo

Anexo 3.15. Matriz de competencias del cargo expresadas por los expertos (E). Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este ESIHE

RONDA DE EXPERTOS 2

Competencias del cargo	Expertos (E)									Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Capacidad para trabajar en equipo	N	N				N		N	N	45
Habilidad para la investigación (motivación)				N	N		N			67
Conocimientos Organizacionales			N						N	78
Habilidades comunicativas							N			89
Manejo de conflictos (enfrentamiento del conflicto y en su solución en vez de concentrarse en los individuos involucrados)		N	N		N		N		N	45
Pensamiento Creativo										100
Inspiración de lealtad y un sentido de pertenencia compartiendo la visión y el futuro de la organización	N					N		N		67
Motrices y Manuales				N						89
Capacidad para influir sobre un grupo de personas (autoridad)		N			N			N		67
Numéricas										100
Capacidad para delegar las tareas y atender en forma satisfecha varias tareas simultáneamente (efectividad en el proceso de delegación de autoridad)	N		N	N			N		N	45
Análisis, Evaluación y Solución de Problemas						N			N	78
Seguridad y Salud en el Trabajo										100
Relaciones Humanas y Trabajo en Grupo		N								89
Planificación y Supervisión				N				N		78
Liderazgo	N				N					78
Medio Ambiente			N							89
Formación y Desarrollo		N				N				78
Administración del Tiempo				N				N		78

Anexo 3.16. Cálculo del Coeficiente W de Kendall para determinar el orden de importancia de las competencias del cargo de Especialista “B” en Inversiones. Fuente: Cuesta Santos, 2001.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	Rj-∑Rj/N	(Rj-∑Rj/N) ²
Conocimientos Organizacionales	9	10	10	11,5	8	10	9	11,5	13	92	29,08	845,47
Habilidades comunicativas	10	9	9	7	2,5	9	10	7	12	75,5	12,58	158,18
Pensamiento Creativo	6	6	8	5	9	6	6	5	11	62	-0,92	0,85
Motrices y Manuales	1	1,5	2	1	2,5	1,5	1	1	3	14,5	-48,42	2344,79
Numéricas	5	5	4	4	10	3	5	4	2	42	-20,92	437,78
Análisis, Evaluación y Solución de Problemas	2	1,5	1	3	1	1,5	2,5	2,5	1	16	-46,92	2201,78
Seguridad y Salud en el Trabajo	4	3	3	2	5	8	4	2,5	6	37,5	-25,42	646,33
Relaciones Humanas y Trabajo en Grupo	7	7	6	6	6	7	7	6	5	57	-5,92	35,08
Planificación y Supervisión	3	4	5	8	4	4,5	2,5	8	4	43	-19,92	396,93
Liderazgo	8	8	7	9	7	4,5	8	9	7	67,5	4,58	20,95
Medio Ambiente	13	13	11	11,5	11	13	13	11,5	8	105	42,08	1770,47
Formación y Desarrollo	12	12	13	10	12	12	12	10	9	102	39,08	1527,01
Administración del Tiempo	11	11	12	13	12	11	11	13	10	104	41,08	1687,31
Totales										818		12072,92

$$W = \frac{S}{1/12K^2(N^3 - N) - K\sum T} = \frac{12072,96}{0,083*81*2184 - 36} = \frac{12072,96}{14683,032 - 36} = \frac{12072,96}{14647,032} = 0,82$$

$$T = \sum (t^3 - t)/12 = (2^3 - 2)/12 + (2^3 - 2)/12 + (2^3 - 2)/12 + (2^3 - 2)/12 + (2^3 - 2)/12 + (2^3 - 2)/12 + (2^3 - 2)/12 + (2^3 - 2)/12 = 4$$

$$S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2 = 12072,96$$

$$\chi^2 = \frac{S}{1/12KN(N+1)} = \frac{12072,96}{0,083*9*13*14} = \frac{12072,96}{135,95} = 88,8$$

Anexo 3.17. Perfil de Competencia Laboral deseado del cargo Especialista “B” en Inversiones. Fuente: Sánchez Rodríguez, 2007.

	GRUPO EMPRESARIAL DE INVESTIGACIONES, PROYECTO E INGENIERÍA EMPRESA DE SERVICIOS INGENIEROS HIDRÁULICOS ESTE PERFIL DE COMPETENCIA LABORAL	Código: P-02-01-01 Edición: 03 Revisión: 2 Número de páginas: 1- 6 Fecha: 30/03/2015
---	---	--

I. Datos Generales

Denominación del cargo: Especialista “B” en Inversiones

Categoría Ocupacional: Técnico

Grupo Escala: XI

II. Misión del Cargo

Supervisar y controlar el proceso de preparación, ejecución y entrega de las obras planificadas, haciendo las evaluaciones y alertas sobre posibles incumplimientos, así como los presupuestos, listados de materiales, planes periódicos y cierre de producción realizados.

III. Responsabilidades

Sobre otras personas: Un mal desempeño de su trabajo puede traer como resultado críticas, sanciones a su superior y hacia terceros que dependan de su trabajo.

Supervisión orgánica: Fiscalización y control de las metas asignadas.

Económica: Uso racional de los recursos puestos a su disposición.

Sobre los equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con los recursos materiales, medios y equipos de trabajo asignados a él para un proyecto determinado como: computadora, impresora y demás accesorios informáticos y mobiliarios en general.

Sobre el cumplimiento de objetivos: Es responsable del cumplimiento de los objetivos trazados por su área de trabajo, garantizando la calidad y entrega de los resultados en el tiempo y forma previstos y de:

- ✓ Facilitar la documentación necesaria y oportuna para la supervisión de su trabajo por el Director General

Sobre el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial

- ✓ Garantizar la calidad técnica de los servicios prestados, mediante la actualización de sus conocimientos en las temáticas de su competencia
- ✓ Cumplir con las disposiciones para la elaboración de los informes finales
- ✓ Mantener correctamente conservados, actualizados y en condiciones de seguridad los documentos y registros del sistema de gestión que le competen (incluyendo los papeles de trabajo)
- ✓ Controlar, revisar y actualizar los procedimientos para la ejecución de su trabajo y demás documentos del sistema de gestión que le competen

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 482380 www.uho.edu.cu

- ✓ Controlar y custodiar los registros del sistema de gestión empresarial
- ✓ Cumplir cualquier otra responsabilidad que le sea asignada en los documentos aprobados del sistema de gestión del centro.

IV. Condiciones de trabajo

Esfuerzo físico y mental: El esfuerzo mental es el que se genera a partir de la necesidad de proyectar ideas, estrategias, identificar, analizar y resolver problemas, asimilar y reproducir regularmente nuevos conocimientos, tomar decisiones a su nivel entre otras actividades. El esfuerzo físico es mínimo.

Debe poseer una oficina acogedora para el buen desempeño de sus funciones y realizar el trabajo en obras donde se cumplan con las reglas de seguridad establecidas.

Ambiente físico: Su trabajo se desarrolla en un local climatizado y bien iluminado, mobiliario adecuado y cómodo, instrumentos requeridos y materiales suficientes para desarrollar el trabajo.

- ✓ **Climatización:** Buena
- ✓ **Esfuerzos:** Mentales
- ✓ **Horario de trabajo:** Irregular
- ✓ **Riesgos psicológicos:** Estrés, tensión nerviosa
- ✓ **Medios de protección:** Se deben cumplir las medidas de seguridad y salud del trabajo.

Régimen de trabajo y descanso

- ✓ **Horario de trabajo:** De lunes a jueves de 7:30 a.m. a 5:00 p.m., el viernes de 7:30 a.m. a 4:00 p.m.
- ✓ **Horario de descanso:** Media hora de almuerzo.

Riesgos más comunes: Pequeños accidentes de oficina, caídas al mismo nivel, riesgo eléctrico controlado, desgaste visual, ergonómico.

VI. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas y reglamento de disciplina del centro. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la organización y el país.

Competencias Organizacionales

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

VI. Competencias del cargo: Especialista “B” en Inversiones

Comparación entre criterios de clasificación del indicador y nivel de competencia laboral

Criterio de clasificación del indicador	Ponderación (%)	Clasificación de los niveles
Poco Importante	10	Bajo
Importante	20	Aceptable
Muy Importante	30	Satisfactorio
Sumamente Importante	40	Elevado

Orden	Competencia Laborales	Criterio de clasificación del indicador	Niveles de competencia	Solución
A	Motrices y Manuales (7)			
1	Aplicar las Tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC) en las informaciones que realiza.			
2	Orientación a la programación y control de las inversiones.			
3	Capacidad de interactuar con diferentes actores y en situaciones variadas.			
4	Habilidad en la gestión de la documentación técnica de la inversión.			
5	Orientación hacia al acabado con calidad en las inversiones.			
6	Tener dominio y emplear los preceptos del proceso inversionista según decreto 327/2015.			
7	Realizar un uso adecuado de los portadores energéticos.			
B	Análisis, Evaluación y Solución de Problemas (1)			
1	Sistematizar la solución de medidas como resultado de auditorías o visitas de control.			
C	Seguridad y Salud en el Trabajo (4)			
1	Cumplir con las instrucciones generales y específicas del puesto.			
2	Mantener limpio, ordenado el puesto y locales que utiliza.			

3	Mantener aspecto personal adecuado según la tarea en que se involucre.			
4	Cumplir con los procedimientos de trabajos seguros o reglas de seguridad de su puesto de trabajo, y en la obra donde se encuentre.			
D	Numéricas (1)			
1	Computar tablas y gráficos referentes con su puesto de trabajo.			
E	Planificación y Supervisión (2)			
1	Tener conocimientos y habilidades para la planificación estratégica y dirección por objetivos.			
2	Capacidad de supervisión, asesoramiento y control en todas las fases de la obra.			
F	Relaciones Humanas y Trabajo en Grupo (3)			
1	Participar en análisis colectivo sobre organización y resultados de actividades propias del puesto.			
2	Relacionarse con jefes y trabajadores en ambiente de respeto y colaboración.			
3	Cooperación integral en el área de trabajo.			
G	Pensamiento Creativo (2)			
1	Habilidad para integrar los procedimientos de la empresa teniendo en cuenta las normas cubanas, ramales y de empresas, además de las especificaciones, manuales, procedimientos, instrucciones, diagramas de los puestos de trabajo.			
2	Generar métodos e iniciativas que incidan en el mejoramiento de la actividad laboral.			
H	Liderazgo (2)			
1	Motivar con su ejemplo la observancia en todo aquello referente a la calidad.			
2	Capacidad de generar y evaluar soluciones efectivas.			
I	Habilidades Comunicativas (5)			

1	Tener dominio del sistema de comunicación empresarial.			
2	Realizar un uso adecuado de los canales de comunicación existentes en la empresa.			
3	Procesar y presentar de forma precisa cualquier información referente al puesto.			
4	Dominar la redacción y elaboración de informes.			
5	Presentar carisma y habilidades de persuasión en las relaciones interpersonales.			
J	Conocimientos Organizacionales (6)			
1	Conocer los procesos de servicios que desarrolla la organización.			
2	Tener dominio del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la empresa para lograr la mejora continua de la misma.			
3	Poseer conocimientos acerca de la misión, visión, estructura organizativa, funciones, facultades e interrelaciones de las direcciones.			
4	Poseer conocimientos sobre las legislaciones del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE).			
5	Estar informado de los objetivos de trabajo y su incidencia en la actividad.			
6	Estar consciente de las legislaciones, procedimientos y otros documentos legales para la actividad del medio ambiente y velar por su conservación.			
K	Formación y Desarrollo (2)			
1	Graduado de Nivel Superior en especialidades afines, con 3 años o más de experiencia en el puesto.			
2	Cumplir con el plan de capacitación y desarrollo individual y aportar beneficios luego de su culminación.			
L	Medio Ambiente (2)			
1	Cumplir con la correcta clasificación e identificación, destino final de los desechos sólidos, desechos peligrosos.			
2	Aplicar adecuadamente los principios de producción más			

	limpia y consumo sustentable.			
M	Administración del Tiempo (4)			
1	Asistir puntual y sistemáticamente al puesto de trabajo.			
2	Emplear y optimizar el tiempo normado o establecido en las tareas.			
3	Disposición y actitud a tareas relacionadas con el puesto hacia la empresa en horario extra laboral.			
4	Cumplir con lo establecido en el área y el centro.			
	TOTAL			

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

DESEMPEÑO LABORAL SUPERIOR (95-100) -----

DESEMPEÑO LABORAL ADECUADO (70-94) -----

DESEMPEÑO LABORAL DEFICIENTE (< de 0.70) -----

RECOMENDACIONES:

NOMBRE Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR:

FECHA:

Firma

Trabajador
Jefe Inmediato

Anexo 3.17.1. Perfil de Competencia Laboral deseado del cargo de Especialista “B” en Inversiones

COMPETENCIAS	ESTADO DESEADO				
	1	2	3	4	5
Conocer los procesos de servicios que desarrolla la organización.					
Tener dominio del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la empresa para lograr la mejora continua de la misma.					
Poseer conocimientos acerca de la misión, visión, estructura organizativa, funciones, facultades e interrelaciones de las direcciones.					
Poseer conocimientos sobre las legislaciones del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE).					
Estar informado de los objetivos de trabajo y su incidencia en la actividad.					
Estar consciente de los documentos legales para la actividad del medio ambiente y velar por su conservación.					
Tener dominio del sistema de comunicación empresarial.					
Realizar un uso adecuado de los canales de comunicación existentes en la empresa.					
Procesar y presentar de forma precisa cualquier información referente al puesto.					
Dominar la redacción y elaboración de informes.					
Presentar carisma y habilidades de persuasión en las relaciones interpersonales.					
Habilidad para integrar los procedimientos de la empresa					
Generar métodos e iniciativas que incidan en el mejoramiento de la actividad laboral.					
Aplicar las Tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC) en las informaciones que realiza.					
Orientación a la programación y control de la inversiones					
Capacidad de interactuar con diferentes actores en situaciones variadas					
Disciplina y respeto en el cumplimiento de la exigencia de la inversión					
Habilidad en la gestión de la documentación técnica de la inversión					
Orientación hacia el acabado con calidad de las inversiones					
Tener dominio y emplear los preceptos del proceso inversionista según decreto 327/2015.					
Realizar un uso adecuado de los portadores energéticos.					
Computar tablas y gráficos relacionados con su puesto de trabajo.					
Sistematizar la solución de medidas como resultado de auditorías o visitas de control.					
Cumplir con las instrucciones generales y específicas del puesto.					
Mantener limpio, ordenado el puesto y locales que utiliza.					
Mantener aspecto personal adecuado según la tarea en que se involucre.					
Cumplir con los procedimientos de trabajos seguros o reglas de seguridad de su puesto de trabajo, y en la obra donde se encuentre.					

COMPETENCIAS	ESTADO DESEADO				
	1	2	3	4	5
Participar en análisis colectivo sobre organización y resultados de actividades propias del puesto.					↓
Relacionarse con jefes y trabajadores en ambiente de respeto y colaboración.					↓
Cooperación integral en el área de trabajo.					↓
Tener conocimientos y habilidades para la planificación estratégica y dirección por objetivos.					↓
Capacidad de supervisión, asesoramiento y control en todas las fases de la obra					↓
Motivar con su ejemplo la observancia en todo aquello referente a la calidad.					↓
Capacidad de generar y evaluar soluciones efectivas					↓
Cumplir con la correcta clasificación e identificación, destino final de los desechos sólidos, desechos peligrosos.					↓
Aplicar adecuadamente los principios de producción más limpia y consumo sustentable.					↓
Graduado de Nivel Superior en especialidades afines, con 3 años o más de experiencia en el puesto.					↓
Cumplir con el plan de capacitación y desarrollo individual y aportar beneficios luego de su culminación.					↓
Asistir puntual y sistemáticamente al puesto de trabajo.					↓
Emplear y optimizar el tiempo normado o establecido en las tareas.					↓
Disposición y actitud a tareas relacionadas con el puesto hacia la empresa en horario extralaboral.					↓
Cumplir con lo establecido en el área y el centro.					↓

Anexo 3.18 Medición real de las competencias del cargo

Cargo seleccionado: Especialista “B” en Inversiones		Proceso clave: Administración de proyecto, construcción y montaje	
Competencias	Unidades de competencia (modos de actuación u operacionalización de la competencia)	Estado deseado (del 1 al 5)	Estado actual (del 1 al 5)
Conocimientos Organizacionales	Conocer los procesos de servicios que desarrolla la organización	5	5
	Tener dominio del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la empresa para lograr la mejora continua de la misma	5	4
	Poseer conocimientos acerca de la misión, visión, estructura organizativa, funciones, facultades e interrelaciones de las direcciones	5	4
	Poseer conocimientos sobre las legislaciones del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE)	5	3
	Estar informado de los objetivos de trabajo y su incidencia en la actividad	5	4
	Estar consciente de las legislaciones, procedimientos y otros documentos legales para la actividad del medio ambiente y velar por su conservación	5	4
Habilidades Comunicativas	Tener dominio del sistema de comunicación empresarial	4	2
	Realizar un uso adecuado de los canales de comunicación existentes en la empresa	4	2
	Procesar y presentar de forma precisa cualquier información referente al puesto	5	4
	Dominar la redacción y elaboración de informes	5	4
	Presentar carisma y habilidades de persuasión en las relaciones interpersonales	5	4
Pensamiento Creativo	Habilidad para integrar los procedimientos de la empresa teniendo en cuenta las normas cubanas, ramales y de empresas, además de las especificaciones, manuales, procedimientos, instrucciones, diagramas de los puestos de trabajo	5	4
	Generar métodos e iniciativas que incidan en el mejoramiento de la actividad laboral	5	3

Motrices y Manuales	Aplicar las Tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC) en las informaciones que realiza	5	5
	Orientación a la programación y control de las inversiones	5	5
	Capacidad de interactuar con diferentes actores y en situaciones variadas	5	4
	Habilidad en la gestión de la documentación técnica de la inversión	5	5
	Orientación hacia al acabado con calidad en las inversiones	5	4
	Tener dominio y emplear los preceptos del proceso inversionista según decreto 327/2015	5	5
	Realizar un uso adecuado de los portadores energéticos	5	4
Numéricas	Computar tablas y gráficos referentes con su puesto de trabajo	5	5
Análisis, Evaluación y Solución de Problemas	Sistematizar la solución de medidas como resultado de auditorías o visitas de control	5	5
Seguridad y Salud en el Trabajo	Cumplir con las instrucciones generales y específicas del puesto	5	5
	Mantener limpio, ordenado el puesto y locales que utiliza	5	5
	Mantener aspecto personal adecuado según la tarea en que se involucre	5	5
	Cumplir con los procedimientos de trabajos seguros o reglas de seguridad de su puesto de trabajo, y en la obra donde se encuentre	5	5
Relaciones Humanas y Trabajo en Grupo	Participar en análisis colectivo sobre organización y resultados de actividades propias del puesto	5	5
	Relacionarse con jefes y trabajadores en ambiente de respeto y colaboración	5	5
	Cooperación integral en el área de trabajo	5	4
Planificación y Supervisión	Tener conocimientos y habilidades para la planificación estratégica y dirección por objetivos	5	3
	Capacidad de supervisión, asesoramiento y control en todas las fases de la obra	5	4
Liderazgo	Motivar con su ejemplo la observancia en todo aquello referente a la calidad	5	4

	Capacidad de generar y evaluar soluciones efectivas	5	4
Medio Ambiente	Cumplir con la correcta clasificación e identificación, destino final de los desechos sólidos, desechos peligrosos	5	4
	Aplicar adecuadamente los principios de producción más limpia y consumo sustentable	5	4
Formación y Desarrollo	Graduado de Nivel Superior en especialidades afines, con 3 años o más de experiencia en el puesto	5	5
	Cumplir con el plan de capacitación y desarrollo individual y aportar beneficios luego de su culminación	5	5
Administración del Tiempo	Asistir puntual y sistemáticamente al puesto de trabajo	5	5
	Emplear y optimizar el tiempo normado o establecido en las tareas	5	5
	Disposición y actitud a tareas relacionadas con el puesto hacia la empresa en horario extra laboral	5	5
	Cumplir con lo establecido en el área y el centro	5	5

Anexo 3.19 Medición de las competencias de procesos

Proceso: Administración de proyecto, construcción y montaje			
Competencias	Unidades de competencia (modos de actuación u operacionalización de la competencia)	Estado deseado (del 1 al 5)	Estado actual (del 1 al 5)
Planificación y organización del proceso de forma científica y racional	Presencia de objetivos e indicadores de cada proceso	5	4
	Delimitación de las actividades de cada proceso y sus interrelaciones	5	3
	Disponer de las fichas de cada proceso clave	5	3
Marcada orientación al cliente	Dominio de las dimensiones y atributos de satisfacción de cada cliente del proceso	5	3
	Satisfacción del cliente interno y externo	5	4
	Tiempo dedicado a la satisfacción del cliente	5	4
	Cumplimiento inmediatos de las quejas y reclamaciones de los clientes	5	4
Capacidad para el cumplimiento y disciplina de las leyes ambientales	Cumplimiento del flujograma del proceso	4	2
	Cumplimiento del cronograma de ejecución y de los planes de calidad	5	3
	Calidad del proceso inversionista en todas sus fases	5	3
	Velar por el cuidado del medio ambiente	5	4
	Eficacia en el proceso de contratación de las inversiones	5	4
Orientación al cumplimiento de los parámetros de calidad del proceso	Control detallado físico y financiero del proceso inversionista	5	4
	Resultados en auditorías realizadas	4	3
Orientación a los resultados y al incremento del valor percibido	Conocimiento y dominio de los resultados que debe alcanzar el proceso	5	4
	Dominio del concepto de valor de los servicio por el cliente	5	4
	Iniciativas dirigidas al incremento del valor percibido por el cliente	5	4
Capacidad de trabajo en equipo y ofrecer soluciones efectivas	Existencia del trabajo de grupo y el dominio de las reglas	5	4
	Presencia de soluciones eficaces y efectivas	5	5

Proceso: Gestión de Contratos			
Competencias	Unidades de competencia (modos de actuación u operacionalización de la competencia)	Estado deseado (del 1 al 5)	Estado actual (del 1 al 5)
Capacidad para la promoción de los servicios de forma creativa y anticipativa	Existencia de formas básicas de promoción de los servicios	5	3
	Manifestación de creatividad e ingenio en la promoción de los servicios	5	3
	Existencia de nuevas formas de promoción ante nuevos servicios	5	4
Orientación a la calidad en los contratos y requisitos de los clientes	Conocimiento y dominio de los parámetros de calidad en la realización de los contratos	5	4
	Formulación precisa de los requisitos de calidad del cliente	5	4
	Evaluación sistemática de la calidad y requisitos del cliente	5	4
	Tiempo dedicado a la satisfacción del cliente	5	4
Disposición hacia la estricta disciplina en el cumplimiento del presupuesto	Cumplimiento del flujograma del proceso	4	2
	Cumplimiento del cronograma de ejecución y de los planes de calidad	5	3
	Calidad del proceso inversionista en todas sus fases	5	3
	Cumplimiento sistemático del presupuesto en cada fase del proyecto	5	4
	Eficacia en el proceso de contratación de las inversiones	5	4
Orientación a la mejora y al incremento sistemático de los resultados en la gestión de contratos	Control detallado físico y financiero del proceso inversionista	5	4
	Resultados en auditorías realizadas	4	3
Orientación a la inclusión de los preceptos medioambientales en los contratos	Conocimiento y dominio de los elementos medioambientales durante el contrato	5	4
	Implementación y evaluación de los preceptos medioambientales establecidos en el contrato	5	4
Capacidad para el trabajo en equipo y ofrecer soluciones efectivas	Existencia del trabajo de grupo y el dominio de las reglas	5	4
	Presencia de soluciones eficaces y efectivas	5	4

Anexo 3.20. Medición real de las competencias organizacionales

Nivel: Organizacional de la empresa			
Competencias	Unidades de competencia (modos de actuación u operacionalización de la competencia)	Estado deseado (del 1 al 5)	Estado actual (del 1 al 5)
Orientación al empleo del conocimiento científico en los servicios	Incorporación de las últimas técnicas y tecnologías actuales en la prestación de servicios	5	3
	Predominio de decisiones argumentadas científicamente	5	5
	Reconocimientos por parte de los clientes de las novedades científicas en los servicios	4	2
Capacidad de mejorar continuamente el uso racional de los recursos económicos y la calidad de los servicios	Mejora sistemática en los indicadores de eficiencia de la empresa	5	3
	Mejora sistemática de los indicadores de calidad de los servicios en la organización	5	3
	Cumplimiento estricto del presupuesto de los proyectos en la organización	5	4
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	5	3
	Mejora en los indicadores de satisfacción de los miembros de la organización	5	3
	Cultura de atención a los detalles de los clientes externos e internos	5	3
Orientación a la seguridad, confort y desempeño ambiental responsable	Cumplimiento de la generalidad de las regulaciones en materia de seguridad y desempeño ambiental en la organización	5	4
	Conocimiento y dominio de las normativas de seguridad y desempeño ambiental	5	4
	Inclusión de los aspectos de seguridad, confort y seguridad en los códigos de conducta de la organización	5	3

Anexo 3.21. Establecimiento del perfil de competencia real y su comparación con el deseado

COMPETENCIAS	ESTADO ACTUAL/DESEADO				
	1	2	3	4	5
Conocer los procesos de servicios que desarrolla la organización.					5
Tener dominio del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la empresa para lograr la mejora continua de la misma.				4	5
Poseer conocimientos acerca de la misión, visión, estructura organizativa, funciones, facultades e interrelaciones de las direcciones.				4	5
Poseer conocimientos sobre las legislaciones del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE).			3	4	5
Estar informado de los objetivos de trabajo y su incidencia en la actividad.				4	5
Estar consciente de los documentos legales para la actividad del medio ambiente y velar por su conservación.				4	5
Tener dominio del sistema de comunicación empresarial.	2	2			5
Realizar un uso adecuado de los canales de comunicación existentes en la empresa.	2	2			5
Procesar y presentar de forma precisa cualquier información referente al puesto.				4	5
Dominar la redacción y elaboración de informes.				4	5
Presentar carisma y habilidades de persuasión en las relaciones interpersonales.				4	5
Habilidad para integrar los procedimientos de la empresa				4	5
Generar métodos e iniciativas que incidan en el mejoramiento de la actividad laboral.			3	4	5
Aplicar las Tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC) en las informaciones que realiza.				4	5
Orientación a la programación y control de la inversiones					5
Capacidad de interactuar con diferentes actores en situaciones variadas				4	5
Disciplina y respeto en el cumplimiento de la exigencia de la inversión				4	5
Habilidad en la gestión de la documentación técnica de la inversión				4	5
Orientación hacia el acabado con calidad de las inversiones				4	5
Tener dominio y emplear los preceptos del proceso inversionista según decreto 327/2015.				4	5
Realizar un uso adecuado de los portadores energéticos.				4	5
Computar tablas y gráficos relacionados con su puesto de trabajo.				4	5
Sistematizar la solución de medidas como resultado de auditorías o visitas de control.					5
Cumplir con las instrucciones generales y específicas del puesto.					5
Mantener limpio, ordenado el puesto y locales que utiliza.					5
Mantener aspecto personal adecuado según la tarea en que se involucre.					5

COMPETENCIAS	ESTADO ACTUAL/DESEADO				
	1	2	3	4	5
Cumplir con los procedimientos de trabajos seguros o reglas de seguridad de su puesto de trabajo, y en la obra donde se encuentre.					◆
Participar en análisis colectivo sobre organización y resultados de actividades propias del puesto.					◆
Relacionarse con jefes y trabajadores en ambiente de respeto y colaboración.					◆
Cooperación integral en el área de trabajo.				◆	◆
Tener conocimientos y habilidades para la planificación estratégica y dirección por objetivos.				◆	◆
Capacidad de supervisión, asesoramiento y control en todas las fases de la obra				◆	◆
Motivar con su ejemplo la observancia en todo aquello referente a la calidad.				◆	◆
Capacidad de generar y evaluar soluciones efectivas				◆	◆
Cumplir con la correcta clasificación e identificación, destino final de los desechos sólidos, desechos peligrosos.				◆	◆
Aplicar adecuadamente los principios de producción más limpia y consumo sustentable.				◆	◆
Graduado de Nivel Superior en especialidades afines, con 3 años o más de experiencia en el puesto.				◆	◆
Cumplir con el plan de capacitación y desarrollo individual y aportar beneficios luego de su culminación.					◆
Asistir puntual y sistemáticamente al puesto de trabajo.					◆
Emplear y optimizar el tiempo normado o establecido en las tareas.					◆
Disposición y actitud a tareas relacionadas con el puesto hacia la empresa en horario extralaboral.					◆
Cumplir con lo establecido en el área y el centro.					◆

Anexo 3.22. Plan de acción para la eliminación de las brechas e iniciar la implementación del sistema de competencias en la ESIHE

Competencias del Cargo				
Objetivo	Principales actividades a desarrollar	Fecha de Inicio	Responsables	Recursos necesarios
Lograr la eliminación de las brechas e iniciar la implementación de las competencias del cargo	C.C.1. Desarrollar acciones de capacitación para un dominio superior del sistema de dirección y gestión empresarial. Bases legales de su funcionamiento.	15/0615	Directora Supervisión y Control Asesor en Perfeccionamiento empresarial	Tiempo: 4h Local, medios de enseñanza
	C.C.2. Hacer un uso más adecuado de los canales de comunicación establecidos en la empresa, así como chequear su cumplimiento. Realizar un proceso de comunicación y socialización del sistema de competencias entre los cuadros y en la organización.	18/06/15	Directora de Supervisión y Control Directora de Capital Humano	Tiempo: 4h Pancartas,
	C.C.3. Perfeccionar el sistema de innovación en la empresa Desarrollar un plan de incentivos para premiar las iniciativas y las soluciones creativas	20/06/15	Director de Ingeniería y Colaboración Especialista "B" en Inversiones	Tiempo: 10h Especialistas Computadora
	C.C.4. Incrementar el empleo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones en la gestión de informaciones en la organización	15/06/15	Director General Directora de Supervisión y Control	Computadoras Programas Tiempo 10h
	C.C.5. Mantener y mejorar continuamente los indicadores y pautas de comportamiento que evalúan las competencias	20/06/15	Directores Funcionales y de UEB	Tiempo: 10h Especialistas

numéricas		Especialista "B" GRH	
C.C.6. Mantener y mejorar continuamente los indicadores y pautas de comportamiento que evalúan las competencias de análisis, evaluación y solución de problemas	20/06/15	Directores Funcionales y de UEB Especialista "B" GRH	Tiempo: 10h Especialistas
C.C.7. Mantener y mejorar continuamente los indicadores y pautas de comportamiento que evalúan las competencias de seguridad y salud en el trabajo	20/06/15	Directores Funcionales y de UEB Especialista "B" GRH	Tiempo: 10h Especialistas
C.C.8. Desarrollar el trabajo de grupo y sus reglas que contribuya a la cooperación integral en las áreas de trabajo	16/06/15	Directores Funcionales y de UEB	Tiempo: 10h Especialistas Entrenamiento
C.C.9. Entrenar a los especialistas en inversiones sobre conocimientos y habilidades en planificación estratégica y operacional	22/06/15	Directora de Supervisión y Control Especialista "B" en GC	Tiempo: 10h Especialistas Entrenamiento
C.C.10. Desarrollar el valor del ejemplo entre los directivos y especialistas en la organización	22/06/15	Especialista "A" en Cuadros	Tiempo: 10h Especialistas Entrenamiento
C.C.11. Lograr el cumplimiento sistemático de los indicadores de medio ambiente en las condiciones de trabajo	25/06/15	Director Funcionales y de UEB	Tiempo: 10h Especialistas Entrenamiento
C.C.12. Mantener y mejorar continuamente los indicadores y pautas de comportamiento que evalúan las competencias de formación y desarrollo en los Especialistas en Inversiones	25/06/15	Director Ingeniería Funcionales y de UEB	Tiempo: 10h Especialistas Entrenamiento

	C.C.13. Mantener y mejorar continuamente los indicadores y pautas de comportamiento que evalúan las competencias de administración de tiempo	26/06/15	Director Funcionales y de UEB	Tiempo: 10h Especialistas Entrenamiento
Competencias de los procesos clave				
Lograr la eliminación de las brechas e iniciar la implementación de las competencias del proceso	C.P.1. Conformar las actividades, interrelaciones y ficha de cada proceso clave.	2/07/15	Directora de Supervisión y Control Especialista "B" en GC	Tiempo: 20h Especialistas Computadoras
	C.P.2. Delimitar las principales dimensiones y atributos de satisfacción de los clientes, en correspondencia con el servicio ofertado	7/07/15	Directora de Supervisión y Control Especialista "B" en GC	Tiempo: 20h Especialistas Computadoras Información documental
	C.P.3. Establecer y darle seguimiento a los indicadores de calidad de cada servicio Cumplir con disciplina lo relacionado con el flujograma del proceso y los cronogramas de ejecución.	7/07/15	Directora de Supervisión y Control Especialista "B" en GC	Tiempo: 20h Especialistas transporte
	C.P.4. Poseer cultura de práctica de autoinspección	2/07/15	Directora de Supervisión y Control Especialista "B" en GC	Tiempo: 20h Especialistas Computadoras
	C.P.5. Estudiar y satisfacer sistemáticamente los valores percibidos por los clientes en cada proceso	2/07/15	Directora de Supervisión y Control Especialista "B" en GC	Tiempo: 10h Especialistas Computadoras Información documental

	C.P.6. Consolidar el trabajo en grupo en actividades requeridas durante la ejecución de los procesos	2/07/15	Directora de Supervisión y Control Especialista "B" en GC	Tiempo: 10h Especialistas
Competencias organizacionales				
Lograr la eliminación de las brechas e iniciar la implementación de las competencias organizacionales	C.O.1. Incorporar nuevas tecnologías y novedades en la prestación de los servicios a los clientes	10/07/15	Directora de Supervisión y Control Especialista "B" en C. Inform.	Tiempo: 20h Especialistas Computadoras tecnologías
	C.O.2. Controlar de forma rigurosa el cumplimiento del presupuesto de cada proyecto	15/06/15	Directora Contabilidad y Finanzas Directores UEB	Tiempo: 10h Especialistas Computadoras
	C.O.3. Atender los detalles de cada cliente durante el servicio realizado Trabajar en las causas de la insatisfacción de los clientes internos y externos	15/06/15	Directores UEB Especialista "B" en Inversiones	Tiempo: 20h Especialistas Computadoras Información documental
	C.O.4. Trabajar por incluir aspectos de seguridad, confort y seguridad en los códigos de conducta de la organización	25/06/15	Director Funcionales y de UEB	Tiempo: 20h Especialistas