

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

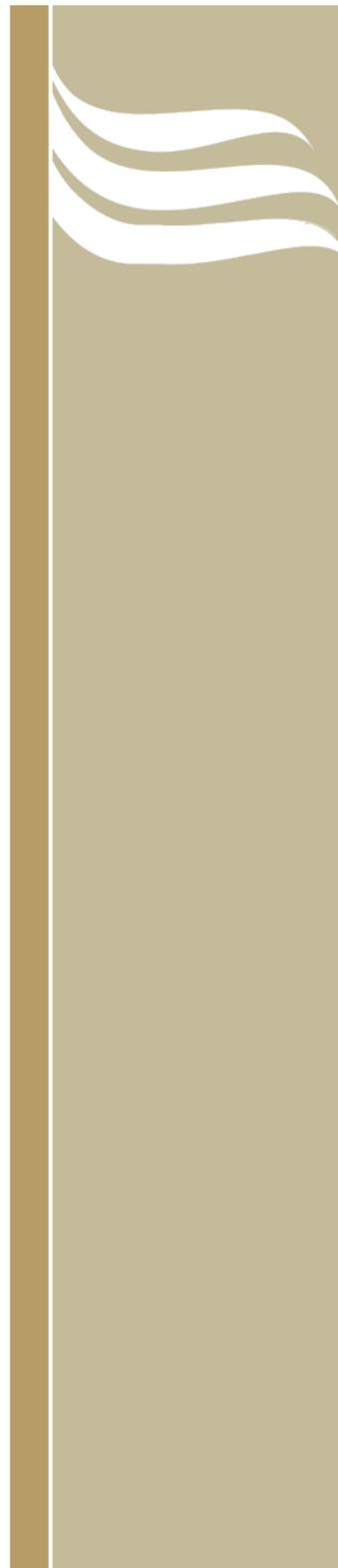
**Diseño de las competencias  
organizacionales, de procesos y  
cargos en la Universidad de Holguín  
Oscar Lucero Moya**

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

**Autora: Yailén Leyva Henríquez**

**Tutor: Ing. Lilisbeth Álvarez Santos**

**Holguín, 2014**



## *Pensamiento*

*“El pueblo más feliz es el que tenga mejor educado a sus hijos, en la instrucción del pensamiento y en la dirección de los sentimientos”*

*José Martí*

## *Dedicatoria*

*En especial a mi amada madre Irmina por su constante amor, dedicación, comprensión y entrega incondicional durante toda mi vida.*

*A mi querida y hermosa abuela Iraida por ser el tesoro más bello que me ha dado Dios.*

*A mi hermano Alexey y a mi sobrinita Daniela por formar parte de mi corazón.*

*A mi esposo Joel por brindarme todo su amor.*

## *Agradecimientos*

*A mi familia por apoyarme siempre y confiar en mí.*

*A mi tutora Lilisbeth por toda su paciencia y esfuerzo durante todo este período, porque gracias a su apoyo y confianza he podido lograr este sueño.*

*A todos los profesores que de una forma u otra me ayudaron durante estos años de carrera, pero en especial a Lao por brindarme siempre su ayuda desinteresada.*

*A todos mis amigas y amigos, pero de manera muy especial a Yadira, Maité y Adrián por estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles.*

*A mi compañera Arianna por su constante colaboración.*

*A todas aquellas personas que en algún momento de mi vida me brindaron su ayuda cuando menos lo esperaba,*

*A todos, Muchas Gracias*

## Resumen

La muy reciente gestión de competencias refuerza las perspectivas de la actual gestión de capital humano (GCH), es por ello que las organizaciones están llamadas a trabajar por el logro de sistemas basados en las competencias laborales, debido a la importancia que hoy ocupa en la mejora de sus resultados. En la Universidad de Holguín se trabaja en pos de perfeccionar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), con el objetivo de mejorar cada uno de sus subprocesos, y dentro de ellos el de competencias laborales, ya que ocupa el centro del SGICH. Para la organización es preciso alcanzar la integración de todos los procesos de GCH bajo este enfoque de competencias, sin embargo no existen todos los diseños de los cargos, y los que están definidos no consideran todos los elementos que deben poseer los perfiles de cargos, además, de carecer del enfoque por competencias, lo cual constituye el problema de la investigación. En correspondencia con lo anteriormente expuesto, se plantea como objetivo diseñar las competencias organizacionales, de procesos y los perfiles de cargos por competencias en la Universidad de Holguín para su utilización en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño. Para la realización de esta investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos que contribuyeron al cumplimiento del objetivo. Con el desarrollo de la investigación se logró definir las competencias organizacionales, de procesos y de cargos en los procesos de formación, gestión de recursos humanos, gestión económica financiera e internacionalización.

## **Abstract**

The very recent administration of competitions reinforces the perspectives of the current administration of human capital (GCH); it is for it that the organizations are called to work for the achievement of systems based on the labor competitions, due to the importance that today occupies in the improvement of their results. In the University of Holguín one works after perfecting the System of Integrated Administration of Human Capital (SGICH), with the objective of improving each one of their processes, and inside them that of labor competitions, since squatter the center of the SGICH. For the organization it is necessary to reach the integration of all the processes of GCH under this focus of competitions, however all the designs of the positions don't exist, and those that are defined don't also consider all the elements that should possess the profiles of positions, of lacking the focus for competitions, that which constitutes the problem of the investigation. In correspondence with the previously exposed thing, it thinks about as objective to design the organizational competitions, of processes and the profiles of positions for competitions in the University of Holguín for their use in the selection processes and integration, training and development and evaluation of the acting. For the realization of this investigation theoretical and empiric methods were used that contributed to the execution of the objective. With the development of the investigation it was possible to define the organizational competitions, of processes and of positions in the formation processes, administration of human resources, financial economic administration and internationalization.

---

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación.....</b>	<b>5</b>
1.1. Gestión del capital humano. Evolución y análisis conceptual .....	5
1.1.1. Modelos contemporáneos de GCH .....	9
1.1.2. Sistema de gestión integrada del capital humano como modelo de gestión en las organizaciones cubanas .....	11
1.2. La gestión de capital humano basada en competencias laborales .....	13
1.2.1. Análisis conceptual y enfoques y de la gestión por competencias.....	13
1.2.2. Clasificación de las competencias laborales.....	16
1.2.3. Evaluación de las competencias laborales .....	17
1.3. Tendencias de la gestión por competencias laborales .....	20
1.3.1. Metodologías, procedimientos empleados para la gestión por competencias laborales .....	20
1.3.2. Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales .....	22
1.4. Situación actual de la gestión por competencias en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya .....	28
<b>Capítulo II. Diseño de las competencias organizacionales, de procesos y de cargos en la Universidad de Holguín.....</b>	<b>33</b>
2.1. Caracterización de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya .....	33
2.2. Aplicación del procedimiento GCHPG – 06 para la identificación y validación de las competencias laborales en la Universidad de Holguín .....	35
Fase I. Preparación inicial.....	35
Fase II. Determinación de las competencias.....	38
Fase III. Validación de las competencias .....	54
Fase IV. Certificación de las competencias.....	54
Fase V. Evaluación y seguimiento de los resultados .....	54
<b>Valoración de los impactos económicos y sociales .....</b>	<b>55</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>56</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos</b>	

## **Introducción**

En la actualidad los recursos humanos alcanzan una amplia área de desafíos, al ser considerados como una ventaja competitiva importante e indispensable para las organizaciones. La misma evolución histórica de la gestión de los recursos humanos ha dejado de manifiesto el papel de los trabajadores en los logros empresariales, asociada fundamentalmente a la mejora de la productividad y al rendimiento tanto individual como colectivo, aportando un valor primordial desde el punto de vista económico y social.

En los inicios del siglo XX, Frederick Taylor a partir de los estudios realizados durante esta etapa, planteaba la existencia de un modelo basado en supuestos económicos sobre el trabajador, el cual concebía que este solo trabajaba por motivaciones económicas, y era considerado como “una máquina para hacer dinero”. Desde esa concepción hasta la actualidad, se ha experimentado una larga evolución en el marco de la actividad de la gestión del capital humano en el mundo empresarial.

Durante muchos años diversos autores y especialistas han trabajado alrededor de este tema, aportando diferentes enfoques en la gestión de recursos humanos, y entre los cuales se pueden mencionar: Beer et al. (1989), Besseyre (1990), Werther y Davis (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Bustillo (1994), CIDECE (San Sebastián, 1994), Puchol (1997), Cuesta Santos (2005), Morales Cartaya, (2006) y Chiavenato (2009). En todos estos modelos de manera general se evidencian puntos en común en cuanto a los subsistemas que lo conforman y los factores que intervienen en el sistema.

Se puede afirmar que todas las actividades de GRH podrían realizarse basadas en el enfoque de competencias, a pesar de que las aplicaciones más comúnmente efectuadas han estado dirigidas hacia la formación y la selección de personal, demostrándose que sin la extensión del enfoque a todas las actividades o procesos no es posible lograr la integración necesaria para obtener los resultados esperados en cuanto al incremento del rendimiento laboral y la competitividad de la organización.

Por otra parte, se encuentra en este campo del conocimiento un grupo de autores que han trabajado el tema de las competencias laborales, por su importancia dentro de la GCH entre ellos destacar a Le Boterf (1997), Perrenoud (2000), Cuesta Santos (2000), Marrero Fornaris (2002), Morales Cartaya (2006), Sánchez Rodríguez (2007), Soltura

Laceria (2009), los cuales persiguen el incremento de la productividad del trabajo, la mejora de desempeño laboral, para lograr mayor calidad en los niveles de competencias ahora y en el futuro.

Dentro de estos autores se destaca Morales Cartaya (2006), cuando propone un modelo de GRH compuesto por nueve módulos, ubicando el módulo de competencias laborales en el centro, en interacción con todos los demás.

La Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHOLM) se encuentra trabajando en la implementación de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), según lo establecido en la familia de normas cubanas NC 3000: 2007, en aras de lograr su implantación y posterior certificación en la organización; para ello se han realizado acciones para el perfeccionamiento de la GCH, entre las que se destacan la implementación de la dirección por objetivos y la planeación estratégica, elaboración del reglamento orgánico de la UHOLM, la documentación de los procesos y subprocesos de GCH y perfeccionamiento de los procesos en la dirección de recursos humanos, y la implantación de un procedimiento para el diseño y perfeccionamiento de cargos.

En los resultados del diagnóstico inicial realizado en el año 2011, y otro realizado en el 2012 evidencian la situación desfavorable que presenta el módulo de competencias laborales. En este sentido se trazaron acciones, a las cuales les han ido dando cumplimiento, como es el caso de la elaboración el procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias laborales.

Sin embargo no se encuentran definidas las competencias organizacionales, de procesos, ni todos los cargos; y los que están definidos no consideran todos los elementos que deben poseer el diseño de los mismos, y además, carecen del enfoque por competencias, no recogen las obligaciones y atribuciones requeridas para cada uno de los cargos, siendo todo esto un factor influyente en los procesos de selección e integración, capacitación, y desarrollo y evaluación del desempeño del personal que labora en esta institución.

Utilizando como referencia el procedimiento de Sánchez Rodríguez (2007) en el año 2013 se elaboró el procedimiento general GCHPG – 06 para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales del sistema de gestión integrada de capital

humano en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, el cual se empleará en la investigación para identificar y validar las competencias en cada uno de los niveles de la organización.

La problemática antes expuesta permite conformar el problema profesional siguiente: no se encuentran definidas las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, siendo necesarias para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

El objeto de la investigación es la gestión del capital humano.

Logrando cumplir con el objetivo general de diseñar las competencias organizacionales, de procesos y los perfiles de cargos por competencias en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya para su utilización en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Para dar cumplimiento al objetivo general se tuvieron en cuenta los objetivos específicos siguientes:

1. Elaborar el marco teórico - referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre gestión por competencias como enfoque de la gestión del capital humano en las organizaciones, así como su importancia y necesidad en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya que permita sentar las bases de la investigación.
2. Aplicar el procedimiento GCHPG – 06 para identificar y validar las competencias laborales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya que permita el diseño de las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos en la organización objeto de estudio.

El campo de acción son las competencias laborales en la Universidad Oscar Lucero Moya.

Para dar solución al problema profesional planteado en la investigación se define como idea a defender: el diseño de las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos contribuye a perfeccionar los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño, y por ende el SGICH en esta institución.

En la realización de esta investigación se utilizan diferentes métodos y técnicas asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

- Métodos teóricos
  - Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada
  - Inducción - deducción para el diseño de los perfiles de los cargos por competencias en la organización objeto de estudio
  - Sistémico - estructural para abordar el carácter sistémico de la organización, la gestión de capital humano y la gestión por competencias
  - Histórico – lógico para el análisis de los modelos de gestión de capital humano basados en el propio enfoque de competencias y del pensamiento del devenir histórico de las corrientes de estudio de las competencias laborales
- Métodos empíricos
  - Cuestionario, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación, métodos de expertos, procesamiento y análisis de la información

La investigación está estructurada en dos capítulos, un Capítulo I en el cual se incluye el marco teórico referencial donde se aborda la gestión del capital humano, así como su enfoque en competencias laborales, un Capítulo II con la aplicación del procedimiento GCHPG – 06 para identificar, validar y certificar las competencias laborales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya y los posibles impactos económicos, sociales y medioambientales a los que puede contribuir la investigación en la organización, además se presentan un cuerpo de conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada en el estudio y se culmina con un conjunto de anexos de necesaria inclusión para entender estos resultados.

## **Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación**

A partir de la revisión de la literatura especializada, tanto internacional como nacional, en torno al tema de investigación, el presente capítulo se estructuró de forma tal que muestre las bases teóricas y metodológicas para el desarrollo de la misma. El hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico referencial se muestra en la figura 1. Este capítulo tiene como objetivo realizar un análisis de los aspectos esenciales que desde el punto de vista teórico y metodológico caracterizan al objeto de estudio y el campo de acción, sentando las bases de esta investigación.

### **1.1. Gestión del capital humano. Evolución y análisis conceptual**

En los inicios del siglo XX, Frederick Taylor a partir de los estudios realizados durante esta etapa, planteaba la existencia de un modelo basado en supuestos económicos sobre el trabajador, el cual concebía que el mismo solo trabajaba por motivaciones económicas, y era considerado como “una máquina para hacer dinero”. Desde esa concepción hasta la actualidad, se ha experimentado una larga evolución en el marco de la actividad de la gestión del capital humano en el mundo empresarial.

Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario desarrollar el proceso de gestión de personas, aunque explícitamente no se reconocía como tal. Era necesario realizar la contratación, formar a esos trabajadores y retribuirle conforme a la calidad y cantidad del trabajo aportado. A pesar de su necesidad estas funciones no eran desarrolladas por una dirección de recursos humanos (RH). Según lo planteado por De Miguel Guzmán (2006) esta función ha existido siempre, y la misma se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta eran escasas y de importancia poco relevante.

Hasta hace pocas décadas, el RH, el personal, el trabajador, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos no eran complejos y por ello no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban.

Barranco Saiz (1989) expone que a partir de los años setenta, con la crisis económica originada por el denominado, en términos periodísticos, shock del petróleo, se produce,



**Figura 1. Estrategia seguida para la construcción del marco teórico referencial de la investigación**

como una de las consecuencias inmediatas de dicha crisis, el fenómeno de reducción de plantillas, en parte originado porque en la mayoría de las grandes empresas las plantillas estaban sobredimensionadas y los costos de personal habían aumentado de forma alarmante, representando ya un elemento de fuerte repercusión en los beneficios empresariales.

A partir de este momento se produce un cambio de actitud hacia las funciones de RH a partir de que estas tareas se hicieron más frecuentes, implicaban un saber hacer, y las consecuencias de no llevarlas a cabo correctamente fueron más importantes en términos económicos y sociales. Las empresas de avanzada comenzaron a pensar que podría constituir una ventaja competitiva establecer sistemas con este fin.

De Miguel Guzmán (2006) sugiere que el crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de las normativas legales asociadas a lo laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la fuerza de trabajo y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones.

En este sentido, se observa cómo en la evolución de la GCH, marca un lugar esencial el desarrollo de las competencias laborales, dado por la especialización del trabajo y para adaptarse a los nuevos cambios que van sucediendo en el entorno empresarial.

Besseyre (1990) expone las diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el decursar del tiempo, las cuales se exponen a continuación:

1. Dirección de administración de personal: presenta una visión muy tradicional de la función social, insistencia en el cumplimiento de las reglas internas y de la legislación. La dirección de administración de personal aparece como algo administrativo, micro organizacional, estático y transaccional. Estaba comprometido con el mantenimiento y los sistemas de control interno de los puestos de trabajo, los ciclos de su actividad eran a corto plazo y su orientación era de carácter táctico.

Los resultados tendían a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones recibían respuestas rápidas.

2. Dirección de las relaciones sociales o industriales: presenta gran insistencia en las relaciones con los interlocutores sociales, los elementos de gestión de personal se negocian a menudo contractualmente.
3. Dirección de relaciones humanas: insiste en los aspectos de la motivación y satisfacción del personal, son prioritarias las consideraciones ligadas al salario y a la promoción a través de la formación.
4. Dirección de personal: es la visión generalizada de la función de personal, integración de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa, preocupación por pasar de una lógica de costos a una lógica de recursos.
5. Dirección del desarrollo social: es la visión generalista y, especialmente modernista de la función social, la gestión de personal ha de organizarse para desarrollar a los individuos que, motivados contribuirán al avance de la empresa. La formación y participación son prácticas claves, pero siguen siendo especialmente reactivas.
6. Dirección de RH, tiene visión contemporánea de la función social, las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar en los que hay que invertir. Estos recursos son los primeros recursos estratégicos de la empresa, la propia función social pasa a ser capital y adquiere el rango de gran función estratégica. La dirección de RH es una función eminentemente directiva, macro organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación.

Estas concepciones anteriormente expuestas evidencian que la administración del personal ha ido evolucionado hasta la actualidad a través de diversos enfoques, hasta lo que hoy se conoce como la gestión de capital humano, gestión del talento humano o gestión del conocimiento en desarrollo.

La actividad de recursos humanos sufrió varias transformaciones hasta presentar nuevos métodos orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes donde el saber y su uso constituye la llave del triunfo en la organización de nuevo tipo, pues al revertirse en el trabajo incrementa la calidad y productividad de este.

Según Cuesta Santos (2010), plantea que todo este proceso de gestión de los recursos humanos ha comprendido fundamentalmente "... tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial o capital humano".

Existen diferentes definiciones de gestión de recursos humanos (GRH)<sup>1</sup>, entre los que destacan Beer (1989), Besseyre (1990), Quintanilla Pardo (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Bustillo (1994), CIDEA (1994), Puchol (1994), Menguzzato y Renau (1995), Werther y Davis (2001), Marrero Fornaris (2002), Zayas Agüero (2002), Alhama Belamaric (2003), Ronda Pupo (2003), García Vidal (2006), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010). Considerando la definición expuesta en la norma cubana NC 3000: 2007. Vocabulario se define que el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) es el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

A partir de la definición referida anteriormente se observa la necesidad de trabajar en la actualidad en pos de una gestión estratégica de recursos humanos, y según Cuesta Santos (2010) existen tres elementos que la distinguen que son "la consideración de los recursos humano como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional". Al respecto es válido destacar la necesidad del desarrollo de recursos humanos competentes que favorezcan el desarrollo de las organizaciones.

---

<sup>1</sup> A los efectos los términos gestión de recursos humanos y gestión capital humano se consideran sinónimos por lo que se utilizarán indistintamente en esta investigación

Por otra parte existen rasgos y tendencias fundamentales que según Cuesta Santos (2010) están encaminadas a que los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante, los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias que son requeridos por la actual GCH estratégica, pero el desafío fundamental o número uno de la GCH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

### **1.1.1. Modelos contemporáneos de GCH**

A la GCH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos personas que trabajan en una organización, por eso es función integral de la misma y no de un departamento o área específica. Además, tiene un carácter multidisciplinario, pues necesariamente intervienen diferentes disciplinas científicas. Según lo planteado por Beer (1989), la GCH comprende todas las acciones y decisiones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización.

Durante muchos años se ha trabajado en torno a este tema, así como el perfeccionamiento de cada uno de los subprocesos de la GCH en una organización, así como las variables que influyen en los mismos; entre los cuales se pueden mencionar: el modelo de Beer y colaboradores (1989), Besseyre (1990), Werther y Davis (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Bustillo (1994), CIDEA (San Sebastián, 1994), Puchol (1997), Cuesta Santos (2005), Morales Cartaya (2006) y Chiavenato (2009).

Beer, et. al. (1989), plantea un modelo de GRH en el que se pueden apreciar los factores de situación son la base y determinan la superestructura. Estos factores y los grupos de interés definen las políticas de recursos humanos, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c": compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces. Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo. Este modelo analiza las competencias como uno de los elementos que indican los resultados de la GRH, combinándola con el compromiso y la congruencia que podrán convertirse, con este nuevo enfoque, en nuevas competencias.

Por otra parte Besseyre (1990), plantea un modelo de gestión estratégica de los RH donde esta función es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa

(saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas.

El modelo de Werther y Davis (1991), expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

Hax (1992), en su libro Estrategia empresarial, plantea que algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de RH, éstas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un sistema de GRH.

El modelo de RH de Bustillo (1994) se centra en el puesto de trabajo, y con el mismo se pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional.

Además se encuentra el modelo desarrollado por el CIDEC (San Sebastián, 1994), el cual plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información y control, y desarrollo.

Además de estos modelos antes citados, es válido señalar que, se han desarrollado otros en el contexto cubano, tales como el modelo de Cuesta Santos (2005), el modelo de gestión integrada de los recursos humanos de Morales Cartaya (2006) que sienta las bases para la conceptualización del SGICH recogido en la familia de normas cubanas NC 3000:2007.

Según Sánchez Rodríguez (2007), en el análisis de los modelos de GCH con enfoque de competencias propuestos por los autores antes citados se observan una serie de deficiencias dado por:

- No se concibe el enfoque de competencias con un carácter sistémico puesto que no se establece concretamente la relación del perfil de competencias con todos los procesos de GCH, lo que implica además que sólo se aplique este enfoque a los procesos de selección, evaluación y formación

- No se establece la relación del sistema de GCH con los factores del entorno externo ni con los factores internos como los procesos de la organización o la propia estrategia empresarial
- No se refleja el carácter estratégico en todos los modelos estudiados, lo que conlleva a que no se asegure la alineación de las competencias con la estrategia empresarial y que no se tengan en cuenta todos los niveles de la organización
- No se aborda el enfoque de competencias con un carácter dialéctico holístico para analizar el proceso de desarrollo integrado de las competencias del trabajador, provocando la ineficacia de los programas de entrenamiento

En los últimos años se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la GCH, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los RH, otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de las organizaciones, estas lo requieren.

### **1.1.2. Sistema de gestión integrada del capital humano como modelo de gestión en las organizaciones cubanas**

Gran parte de estos modelos estratégicos surgen por la agudización de la competencia en los países industrializados, en los cuales las organizaciones para subsistir, se han visto obligadas a encontrar nichos de mercado empleando como principal ventaja competitiva el desarrollo de los RH.

De ahí, que son modelos para contribuir a la obtención de ganancias, diseñados para asegurar la estrategia empresarial y el posicionamiento de la empresa en el mercado y, por ende, no son de plena integración estratégica, ni se les concibe para contribuir a la satisfacción de las necesidades de la sociedad (Morales Cartaya, 2006). En estos modelos se hace énfasis en los procesos, la tecnología, las funciones, las estructuras y los contenidos, pero no son de una plena integración y el recurso humano no aparece proyectado como principal sujeto de los procesos organizacionales.

Cuesta Santos (2005) propone el modelo de diagnóstico, proyección y control estratégico de la GRH que ubica en el centro de sus subsistemas y políticas a la persona manifestada en su educación y desarrollo. Este modelo parte de los factores

de base que determinan las manifestaciones de los grupos de interés y sus contradicciones, y estas manifestaciones a su vez determinan la dirección estratégica que ocupa el lugar cimero. Se integran los elementos que conforman la GRH en su interacción interna y considera las interacciones con todas las áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno. Presenta enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, de procesos y de competencias laborales.

En Cuba, durante el período de recuperación económica, y a partir de la realización de controles gubernamentales, auditorías, inspecciones laborales, entre otras, se señalaban incoherencias entre las actividades claves de la GRH, los objetivos y resultados productivos, así como, la falta de prioridad manifiesta a esta función en la entidad cubana.

Todos estos elementos, unido a la necesidad de un sistema autóctono en correspondencia con el sistema económico y social cubano y al auge del concepto de procesos, trabajando con una visión de objetivo en el cliente, sirvieron de base para la elaboración de un modelo de gestión integrada de los RH basado en la realidad, concepciones y experiencias cubanas y dirigido a alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las organizaciones, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo; para lo cual, el factor clave son los RH. Este modelo queda explícito en la tesis doctoral de Morales Cartaya (2006).

Este modelo se adopta en el país a partir de la concepción de la familia de normas cubanas NC 3000: 2007, en el cual se le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la organización.

El SGICH está proyectado para contribuir en el cumplimiento de los objetivos siguientes:

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales

- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones
- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de capital humano

La implantación y desarrollo del SGICH debe influir en las actividades de la organización, con la participación efectiva de los trabajadores; y por tanto, condiciona y forma parte de la estrategia organizacional para un desempeño laboral superior y el incremento de los resultados de la misma.

## **1.2. La gestión de capital humano basada en competencias laborales**

La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales requeridas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esas competencias laborales se expresan en los perfiles de cargo.

La gestión por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión por competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GCH, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

### **1.2.1. Análisis conceptual y enfoques y de la gestión por competencias**

El empleo del término competencias laborales surge como una necesidad objetiva, de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar.

En la legislación laboral cubana, en la Resolución No. 21 de 1999 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, se contempla como competencia laboral al “conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el

trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones” (MTSS, 1999). Esta definición se enmarca fundamentalmente en aspectos cognitivos y está dirigida al desarrollo del proceso de formación en la organización.

Un investigador de la corriente conductista es Boyatzis (1982), quien define las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Por otro lado, Bunk (1994) plantea: “en Alemania se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

Zayas Agüero (2002), define las competencias como configuraciones en las que se produce la integración de los resultados, los objetivos y las características de la actividad en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.

En este trabajo se asume la definición dada en la familia de normas cubanas NC 3000: 2007 que plantea que las competencias laborables son: “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”.

Por otra parte, un grupo de autores han conceptualizado el término de gestión por competencias (Le Boterf, 1997; Cuesta Santos, 2000; Perrenoud, 2000; Cruz Muñoz, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Alcántara Jonathan, 2005; Cuenca Miranda, 2005; Fernández Romay, 2005; Sotolongo Sánchez, 2005; Martínez Galindo, 2006; Morales

Cartaya, 2006; Zayas Agüero, 2006 y Sánchez Rodríguez, 2007). Por su parte, en la norma cubana NC 3000:2007, se plantea que son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

Se puede afirmar que todas las actividades de GCH podrían realizarse basadas en el enfoque por competencias, a pesar de que las aplicaciones más comúnmente efectuadas han estado dirigidas hacia la formación y la selección de personal, demostrándose que sin la extensión del enfoque a todas las actividades o procesos no es posible lograr la integración necesaria para obtener los resultados esperados en cuanto al incremento del rendimiento laboral y la competitividad de la organización.

Según expone Sánchez Rodríguez (2007) las escuelas y los enfoques están estrechamente relacionados. Las diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias surgen en un lugar determinado impulsadas por una persona o institución y forman una escuela a la que se van sumando los investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así nace la escuela americana (de la mano de Mc Clelland), la británica y la francesa siguiendo, cada una por su lado, los enfoques conductista, funcional y constructivista.

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

El enfoque funcional, tiene un carácter evidentemente pragmático conductista desde el punto de vista psicológico (Zayas Agüero, 2002). 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 este enfoque Mertens (1996)

señala “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos”.

El análisis constructivista (Zayas Agüero, 2002) señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del 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 el análisis de los enfoques de las competencias se observa que cada corriente pretende desde su punto de vista solucionar cuestiones que pertenecen a un mismo tema, el del desarrollo de las competencias laborales como una opción para lograr mejorar la productividad del trabajo y los resultados de la organización.

El enfoque de competencias se caracteriza por su elevado potencial, su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos. Es considerado superior al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

### **1.2.2. Clasificación de las competencias laborales**

Las competencias laborales se pueden clasificar según Mertens (1996) en generales y específicas; mínimas y efectivas. De la misma forma se pueden identificar: competencias simples y complejas según su estructura; competencias actuales y potenciales, esta clasificación condiciona los métodos, la concepción y la organización de los procesos de selección y formación y desarrollo. Por otra parte algunos autores clasifican las competencias en poseídas y desarrollables según la polémica entre lo heredado y lo adquirido.

Existe otra clasificación de competencias (Delgado Martínez, 2000) de acuerdo al nivel funcional dentro de la estructura de la empresa con el que estarán relacionadas dichas competencias: las competencias organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado; las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para

corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes; las competencias técnicas (Angulo González, 2002), que se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional, para conseguir sus objetivos, en base a su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionadas con los aspectos técnicos de la misma; las competencias de rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes; las competencias de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico.

Disímiles autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias, Boyatsis (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico. Por otra parte, Velando Rodríguez (1997) cita entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal.

### **1.2.3. Evaluación de las competencias laborales**

La evaluación de las competencias laborales, va dirigida precisamente a evaluar la competencia en sí. El objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar al personal, sino durante las actividades laborales de los trabajadores y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, con el objetivo de saber en qué medida este ha favorecido el desarrollo de la empresa.

Actualmente hay diversos métodos propuestos (Cuesta Santos, 2010) para la evaluación sobre la base de competencias. Los métodos relacionados con indicadores tangibles se vinculan a la observación directa permitiendo los registros contables

(cantidad de producción, calidad de la producción, ausentismo) y los métodos relacionados con indicadores intangibles los cuales cobrarán mayor auge en tanto las tareas a evaluar vayan dejando de ser sencillas y se acuda a la polivalencia y al trabajo en equipos.

Existen diversos métodos intangibles de evaluación de las competencias, entre ellos se encuentran:

- Método de escalas gráficas: se basa en la determinación de una serie de indicadores (I) o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones
- Método de incidentes críticos: consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito, por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación
- Método de elección forzosa: consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentados preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador escoja aquella que mejor ajuste al empleado. Todas las frases describen rasgos o comportamientos positivos. También podrían hacerse con frases o conductas negativas, pero son preferibles las positivas
- Método de clasificación por rangos: consiste en la clasificación, por parte del o los evaluadores, de los empleados, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, desde el primero al último. La clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores. El resultado final, en definitiva, es una lista en la cual aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficiencia
- Método de las comparaciones pareadas: consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par. Con respecto al método anterior introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad y sistemática en el análisis. Es

de gran utilidad en la determinación de los planes de sucesiones o reservas de directivos, así como en las consecuentes promociones

- Método de frases descriptivas: en este modelo se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. En la evaluación de competencias, las dimensiones definidas constituyen lo esencial de esas frases
- Método de investigación de campo: se realiza en base a entrevistas mantenidas entre el empleado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación de terreno o campo por parte de este último. En esas entrevistas, además de valorar la actuación del empleado, se investigan las causas, analizando las situaciones que han llevado a un alto o bajo rendimiento
- Método de la distribución forzosa: parte del supuesto no necesariamente cierto, de que el rendimiento de los empleados se distribuye según la curva normal. El evaluador deberá clasificar a los empleados según una distribución previamente elaborada, es decir, en cada categoría propuesta (intervalo) se debe incluir cierto número de empleados. En procesos de evaluación del potencial humano general, bien puede ofrecer una panorámica interesante, acerca de los más competentes, los menos competentes o los sencillamente incompetentes, y el grupo medio
- Método de la autoevaluación: es la propia persona la que se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones. La autoevaluación concebida como complemento, aplicada a especialistas y directivos, constituye un método de gran valor educativo, de concientización de éxitos y fracasos, y de comprensión por parte de los evaluados acerca de la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño
- Método de evaluación por objetivos: este método se basa en el establecimiento previo de los objetivos a cumplir. Se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos

### **1.3. Tendencias de la gestión por competencias laborales**

En este epígrafe se realiza un resumen de las metodologías y procedimientos consultados con respecto al tema de investigación.

#### **1.3.1. Metodologías, procedimientos empleados para la gestión por competencias laborales**

Existen dos enfoques para el análisis del diseño de cargos, el primero relacionado con el modelo tradicional, donde existe un perfil estrecho, caracterizado por una excesiva especialización, poco uso de la creatividad e inteligencia que lleva consigo exceso en la cantidad de personal y el cual frena las barreras de la mejora continua. Por otra parte el modelo deseado debe estar en función de un perfil amplio, que lleve al enriquecimiento del trabajo, la multihabilidad, la polivalencia, así como potenciar la creatividad e inteligencia; esto lleva a la optimización de la plantilla y favorece la mejora continua.

Las metodologías más conocidas para la determinación de las competencias son:

1. Técnica del análisis funcional. El análisis funcional es una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas (funciones específicas de los cargos) para su cumplimiento (Conocer, 1998).
2. Metodología DACUM. Se basa en el desarrollo de un currículo (*Developing A Curriculum*, en sus siglas en inglés), se caracteriza por establecer una conexión orgánica y desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículo que debe conducir al cumplimiento de la misma.
3. Metodología SCID. Se basa en el desarrollo sistemático de un currículo instruccional (*Systematic Curriculum and Instructional Development*, en sus siglas en inglés), es un análisis a fondo de las tareas, tomándose como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o bien, partiendo de subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal de producción y supervisores-gerentes.

4. Metodología AMOD. Se define como un modelo (*A Model*, en sus siglas en inglés), de los tantos que existen, de la metodología DACUM. Fue desarrollado en Canadá como una versión alternativa y complementaria del mapa DACUM; el AMOD tiene a su vez una variante elaborada especialmente para ser utilizado a través del correo electrónico, llamado IMOD.

La técnica o metodología más utilizada en los procedimientos estudiados (Jiménez Alfonso, 1997; Ducci, 1997; Delgado Martínez, 2000; Cuesta Santos, 2001; MTSS, 2001a; Gallego, 2002; Graminga, 2002) sobre todo en Cuba es el análisis funcional, que tiene como principal elemento ventajoso es que garantiza la alineación de las competencias con la estrategia empresarial y permite el perfeccionamiento de la organización de los puestos de trabajo, creando puestos funcionales y polivalentes.

Por otra parte se encuentra el procedimiento de Sánchez Rodríguez (2007) el cual consta cinco fases: preparación inicial, determinación de las competencias laborales, validación, certificación, evaluación y seguimiento donde incluye varios procedimientos específicos, que garantizan la adecuada gestión del proceso de competencias laborales de forma efectiva, eficiente y eficaz. Asimismo permite implementar un sistema para el desarrollo de competencias laborales sobre la base de la información que ofrecen los perfiles de competencias elaborados, así como su integración con los subprocesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Soltura Laseria (2008b) expone una tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización la cual incorpora, de forma armónica e integrada con el proceso de dirección estratégica, un procedimiento y técnicas que posibilitan la introducción del enfoque de competencias a partir de su integración en el proceso de dirección estratégica para la alineación estratégica del desempeño organizacional, en coherencia con la familia de normas cubanas 3000: 2007 y en correspondencia con el Decreto Ley 252 y su reglamento: Resolución 281 del 2007, relativo a la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial.

La Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya se encuentra trabajando en la implementación del SGICH, y sobre la base de la concepción del procedimiento de Sánchez Rodríguez (2007) se elaboró el procedimiento GCHPG – 06 para identificar,

validar y certificar las competencias laborales en la Universidad, el cual fue adaptado según lo establecido en la norma cubana. El mismo se utilizará para los fines de la investigación.

### **1.3.2. Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales**

El propósito del procedimiento es identificar, validar y certificar las competencias laborales de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, que contribuya al cumplimiento de la estrategia y objetivos de la organización. El mismo consta de cinco fases: preparación inicial, determinación de las competencias laborales, validación, certificación, evaluación y seguimiento donde incluye varios procedimientos específicos, que garantizan la adecuada gestión del proceso de competencias laborales de forma efectiva, eficiente y eficaz, adaptado a las peculiaridades de la organización. El mismo se expone de forma resumida a continuación:

#### **Fase I. Preparación inicial**

Esta fase tiene como objetivo garantizar la fluidez y la calidad de las fases que le siguen, logrando el proceso de compromiso de todo el personal de la organización, la planificación de las actividades, el entrenamiento previo y la alineación de las competencias a la estrategia organizacional.

Las etapas que se llevarán a cabo son las siguientes:

##### **I.1. Planeamiento**

El objetivo de esta etapa consiste en la programación detallada de las actividades las cuales son diagnóstico de las necesidades de entrenamiento, determinación del alcance y elaboración del cronograma de trabajo. Estableciéndose, para la mismas, las fechas de cumplimiento, participantes, recursos necesarios y responsables.

##### **I.2. Creación de los comités de competencias**

Durante esta etapa se designará o conformará el comité de competencias a nivel de organización y de las diferentes áreas que cuenta la organización. En el primero deben estar presentes: un representante de la dirección, un representante del área administrativa, un miembro del área de Recursos Humanos, el jefe del área específica que se está analizando y otros expertos en la materia, en dependencia de los cargos en

cuestión que se estén analizando y en el segundo deben estar presentes: el jefe del área específica que se está analizando y otros expertos en la materia, en dependencia de los cargos en cuestión que se estén analizando.

### **I.3. Sensibilización y entrenamiento inicial**

Es importante conocer el nivel de conocimiento que tienen, tanto los trabajadores como la alta dirección, sobre el tema de la gestión por competencias, dirección estratégica, métodos para recoger información y llegar al consenso, entre otros aspectos, para elaborar los programas de entrenamiento. El objetivo de esta etapa es ofrecer una capacitación para la familiarización de los participantes con el tema y luego un entrenamiento con más profundidad, según el diagnóstico realizado, a los expertos que componen el comité de competencias.

### **I.4. Orientación estratégica**

El objetivo de esta etapa consiste en lograr la alineación entre los elementos estratégicos de la entidad y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias. Durante esta etapa los comités de expertos y el Consejo de Dirección de la entidad revisan y (o) actualizan los elementos esenciales contenidos en la estrategia de la organización: misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, los cuales servirán de base para alinear los perfiles de competencias a dicha estrategia empresarial concebida. Y además se debe verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la organización.

## **Fase II. Determinación de las competencias**

El objetivo de esta fase es determinar las competencias a los diferentes niveles, que se convertirán en el elemento integrador del sistema de GCH. La determinación de las competencias se realiza según la estructura de la entidad: competencias organizacionales, de procesos y de cargo. Está constituida por las siguientes etapas:

### **II.1. Determinación de las competencias organizacionales**

Basado en el análisis estratégico, con todos sus elementos (misión, visión, valores y objetivos, objeto social), el comité de experto a nivel de organización determinan sus

competencias organizacionales, y el Consejo de Dirección las aprueban comprobando la alineación de estas con los elementos estratégicos.

## **II.2. Determinación de las competencias de procesos**

Las competencias de procesos se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional para conseguir sus objetivos, basándose en su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionándose con los aspectos técnicos de la misma. En esta etapa el comité de competencias será el encargado de llevar a cabo los pasos siguientes:

## **II.3. Determinación de las competencias de cargo**

Las competencias de cargo son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes, corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos.

Esta etapa se llevará a cabo por el comité de expertos a nivel de área. Los pasos para desarrollar esta etapa son los siguientes:

### **1. Identificación de las funciones básicas y específicas**

Luego de identificadas las funciones estratégicas y siguiendo la misma técnica utilizada se continúa el proceso de análisis o desagregación, a partir de cada una de ellas, identificando nuevas funciones hasta llegar a las funciones más simples, o sea, las que constituyen al resultado concreto del desempeño de un trabajador.

### **2. Revisión y actualización de la estructura social de la organización**

Se realiza un proceso de síntesis, de fusión e integración de las funciones más elementales o específicas a partir de la relación de afinidad existente entre ellas y las funciones que le dieron origen, todo esto hace que se agrupen las funciones específicas en dependencia de un mayor grado de generalidad.

### **3. Realización de la entrevista de eventos conductuales**

Se realizan las entrevistas de eventos conductuales a las personas excelentes y de actuación promedio. Es recomendable que estas entrevistas sean desarrolladas por asesores externos a la organización de manera que no se afecte la percepción del evaluador sobre el trabajador debido a factores de relaciones interpersonales y otros. Previo a la entrevista se pueden aplicar algunos test que brindarán información valiosa

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

#### **4. Definición de las competencias de cargo**

Esta etapa se llevará a cabo por el comité de experto a nivel de área, donde a partir de la información obtenida, depuran, agrupan y describen las competencias siguiendo el método Delphi, se llevan a cabo las siguientes pasos.

##### **1. Generación de las competencias de cargo**

Con los resultados se confecciona una tabla con la lista ya reducida a partir de erradicar repeticiones y similitudes.

##### **2. 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. Al final se confecciona una tabla con las competencias que hayan obtenido un valor por encima de 60%, cuando se considera que es aceptable la concordancia.

##### **3. Determinación del nivel de importancia de las competencias definidas**

Con este objetivo se le entregará a cada experto la tabla con la lista de competencias confeccionada por ellos, dándole valor 1 al de mayor importancia y así sucesivamente. Para comprobar la concordancia entre especialistas se calcula el coeficiente W de Kendall.

Para determinar las competencias de cargo, si es necesario según el nivel de desglose de las funciones al que se haya llegado, se sigue el mismo procedimiento anterior.

##### **4. Determinación de los indicadores de competencia**

Estos indicadores de competencias se determinarán cuando se esté elaborando el modelo de competencias para el nivel funcional más inferior dentro de la estructura de la organización en dependencia de la complejidad de las funciones que se realicen para lograr el propósito clave.

Teniendo en cuenta estos conceptos se definirá un solo término que será el elemento normativo que permitirá realizar la evaluación, se trata del indicador de competencia.

Los indicadores de competencia pueden dividirse en cuatro áreas, en dependencia de las esferas que integran el comportamiento humano: cognitiva, afectiva, física y social.

#### **II.4. Verificación de desempeños exitosos**

Se pretende identificar las competencias presentes en las personas que trabajan actualmente y se desempeñan de forma exitosa, sobre la base de los modelos de competencias elaborados.

Se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica permiten identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente.

#### **II.5. Estandarización de las competencias**

En esta etapa el comité de expertos y el equipo de conocimiento analizan, aprueban y estandarizan las competencias por cada cargo, es decir, se definen las competencias que en el futuro requerirán las personas que ingresen en la organización y las que deberán desarrollar los que actualmente ocupan los cargos.

#### **II.6. Elaboración del manual de competencias**

Habiendo determinado los distintos tipos de competencias: organizacionales, de proceso y de cargo, se pasa a conformar un manual donde se agrupan todos los modelos definidos, que constituye un documento oficial de consulta para desarrollar la gestión sobre la base de las competencias.

#### **Fase III. Validación de las competencias**

Esta etapa permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas como claves para un desempeño superior, este proceso permite establecer las competencias actuales, de entrada (las que deben tener las personas al ingresar a la organización) y las potenciales que son factibles a desarrollar.

La validación del perfil deseado tiene dos requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas y determinar la categoría conductual que se exigirá. Ello es fundamental pues define el estándar de exigencia conductual contra el cual se evaluará a cada ocupante, y se definirá si existe o no brecha o necesidad de competencias.

El objetivo de este análisis es que la dirección valide el perfil observado como el perfil deseado para el mismo, e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. Este punto es vital para el involucramiento de la alta dirección, y que la experiencia indica que si bien los perfiles observados son muy coincidentes con los deseados.

En esta etapa se reúne el comité de competencias para validar los perfiles de competencia laboral de cada uno de los cargos de la organización. Para lo cual se utilizará el criterio de expertos como método de validación, teniendo en cuenta los resultados de la implantación de los perfiles y la evaluación del desempeño de los trabajadores con un desempeño superior.

#### **Fase IV. Certificación de las competencias**

La certificación de competencias se trata de un proceso que reconoce formalmente, luego de una profunda evaluación, que un trabajador posee las competencias laborales requeridas para el eficaz desempeño de una ocupación, cargo o puesto de trabajo.

Es un proceso continuo que consta de momentos fundamentales, donde se evidencia la mejora en el desempeño de los trabajadores y por ello es la base para la aplicación del principio de la idoneidad demostrada para el ingreso, permanencia y promoción en el empleo. Abarca los tipos de competencias asociadas a los requisitos de idoneidad contemplados en la legislación laboral vigente: competencias técnicas, competencias de experiencia y conocimientos, competencias asociadas al comportamiento y competencias de formación.

#### **Fase V. Evaluación y seguimiento de los resultados**

Esta fase tendrá como objetivo evaluar los resultados del desarrollo de competencias laborales y realizar el seguimiento requerido al proceso de implantación de la tecnología. Esta fase requiere de acciones continuas y se desarrolla a lo largo de todo el proceso. Las etapas que se incluyen son las siguientes:

##### **V.1. Diseño o modelación de los indicadores para evaluar los resultados**

A partir del modelo teórico propuesto se diseñó un conjunto de indicadores agrupados en las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva del trabajador:** Indicadores que permiten medir los resultados obtenidos por los trabajadores de la entidad en cuanto a los niveles de competencia,

la polivalencia, el desarrollo profesional y el desempeño exitoso de su trabajo, a partir del programa de desarrollo integrado de competencias.

- **Perspectiva de la organización:** Indicadores que permiten medir cómo impacta la adopción de la tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales a los resultados económicos de la organización.

Para evaluar la sensibilidad de los indicadores propuestos se siguió el procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán (2006).

## **V.2 Medición, análisis y seguimiento de los resultados**

Después de calculados los indicadores diseñados, se pasa a la evaluación general de los resultados obtenidos en cada uno, por cada perspectiva y de manera global. Para esto se emplean los mismos niveles o categorías evaluativas: excelente, satisfactorio y deficiente.

El seguimiento es muy importante puesto que permite que el proceso de desarrollo de competencias se asuma con un enfoque de adaptación continua a los cambios que se vayan experimentando por la organización y sus miembros individualmente, definiendo las nuevas competencias que serán necesarias para el éxito del sistema.

### **1.4. Situación actual de la gestión por competencias en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya**

La implementación del SGICH constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de la organización, ya que es la herramienta principal para lograr un desempeño laboral superior en calidad y alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en la misma. Desde el año 1995 en el Ministerio de Educación Superior (MES) y sus universidades se ha trabajado en la introducción de un sistema propio de GRH existiendo un área de resultados clave con objetivos y criterios de medidas que tributan a ello; a la par también se ha trabajado en la planeación estratégica y la implementación de otras acciones que constituyen una fortaleza para todas las entidades pertenecientes al MES. En el curso 1996 – 1997 se comenzó a trabajar en el diseño y aplicación del SGRH en las entidades del MES, dirigido a garantizar los recursos humanos preparados integralmente, que posibilitaran el cumplimiento de la misión de la organización con calidad, eficiencia, eficacia, creatividad y competitividad.

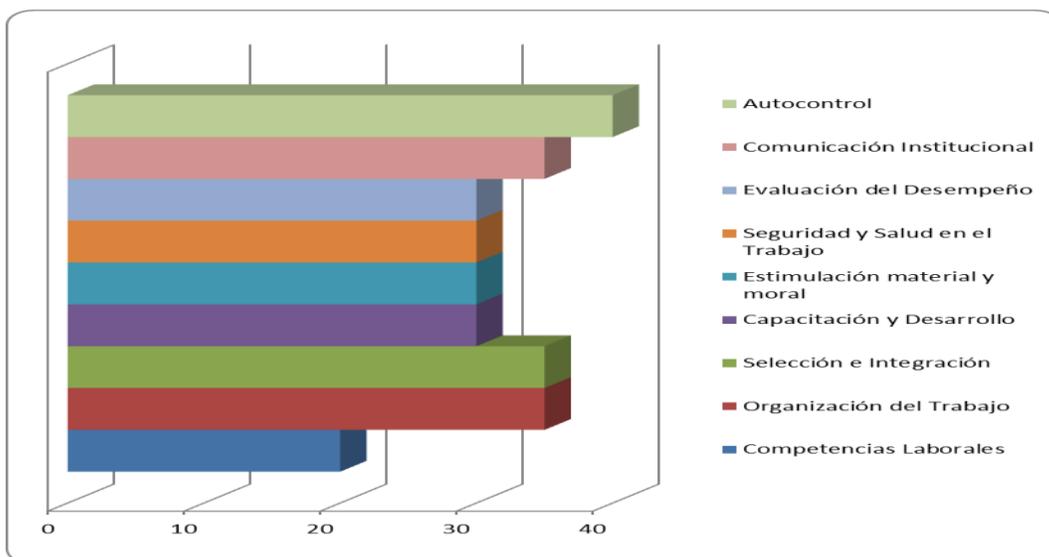
En el año 2007, luego de la aparición de la familia de normas cubanas NC 3000: 2007, el MES se pronunció en continuar el perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos tomando en cuenta la orientación a la aplicación de las referidas normas, y se adoptaron acuerdos en el consejo de dirección en este sentido planteándose que “La adopción del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano debe ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización y en su implementación y aplicación deben participar activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente”. En los años 2009 y 2011 se retoma el análisis en el consejo de dirección del MES, donde se acordó e indicó a los rectores de las universidades a instrumentar en cada centro la Gestión de Recursos Humanos con las transformaciones analizadas, de acuerdo a las características y desarrollo de esta actividad e informar a la Dirección de Recursos Humanos (DRH) del MES de sus resultados. Los acuerdos adoptados estuvieron encaminados a la estrategia de implementación del SGICH en las entidades del MES y seguimiento a las acciones de los Centros de Educación Superior (CES).

Como parte del MES la Universidad de Holguín inicia estos trabajos desde el propio año 1995 con la participación de especialistas de la DRH y profesores de la carrera de ingeniería industrial, las Ciencias Económicas, y del grupo de técnicas de dirección, hoy Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM), y se incorporó activamente a la tarea de diseñar e implementar el SGRH aprobado por el MES, labor esta que se ha mantenido hasta la fecha recibiendo reconocimientos por la dirección del MES .

En la UHOLM, se han realizado acciones para el perfeccionamiento de la GRH, entre las que se destacan la implementación de la dirección por objetivos y la planeación estratégica de la UHOLM, implementación de un procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral, implantación de un procedimiento para el diseño y perfeccionamiento de cargos (Manual de cargos de la UHOLM), elaboración del reglamento orgánico de la UHOLM, implementación de un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en los profesores y la determinación de necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores, la documentación de los procesos y subprocesos de GRH y perfeccionamiento de los procesos en la DRH, la

elaboración del inventario de riesgos y el manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, la documentación y perfeccionamiento de la estructura y plantilla de la UHOLM, estudios de organización del trabajo y el perfeccionamiento de la explotación de los módulos y prestaciones del sistema ASSETS.

A pesar de los avances alcanzados en el trabajo de GRH en la Universidad, y con la proyección de la implementación del SGICH se decidió realizar un diagnóstico en el año 2011, el cual permitió conocer la situación del sistema y las proyecciones a seguir. En el año 2012 se realizó otro diagnóstico a partir de los avances obtenidos, el cual resultó que existe una orientación estratégica en la organización, y se observan deficiencias en las premisas participación efectiva de los trabajadores y en el clima laboral satisfactorio. Además, se realizó la evaluación de los diferentes requisitos expuestos en la norma cubana NC 3002: 2007 a través de sesiones de trabajo, entrevistas con los especialistas de los grupos de trabajo de la DRH, así como la aplicación de encuestas. Se evaluó la integración interna, y se observa que de los módulos contenidos en el modelo del SGICH, se observa que el que presenta la situación más desfavorable en la organización es el de competencias laborales, según se muestra la figura 2. Además, se evidencian deficiencias en los módulos de capacitación y desarrollo, estimulación material y moral, seguridad y salud en el trabajo y evaluación del desempeño, siendo necesario trabajar en este sentido.



**Figura 2. Evaluación de los módulos**

A partir de los resultados obtenidos del diagnóstico se elaboró un plan de acción general, en aras de lograr la implementación del SGICH, y se ha trabajado en dar cumplimiento a varias de las acciones proyectadas, entre las cuales se encuentran:

1. Se constituyó el grupo multidisciplinario de trabajo para la implementación del SGICH, integrado por los trabajadores de la DRH, profesores del Departamento de Ingeniería Industrial y del CEGEM.
2. Se elaboró el informe con los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial realizado.
3. Se preparó a los miembros de la DRH que trabajarán en el diseño del SGICH en temas asociados al modelo de gestión de capital humano y el enfoque de procesos.
4. Se presentó y aprobó ante el Consejo de Dirección de la UHOLM el inicio del proceso y el responsable de llevarlo a cabo.
5. Se realizó la preparación a los cuadros de la UHOLM en temas asociados con el SGICH.
6. Se elaboró de la política y los objetivos de capital humano.
7. Se definieron y documentaron los procesos de capital humano.
8. Se elaboraron los procedimientos generales y la documentación necesaria, y se trabaja en la elaboración de los procedimientos específicos por cada uno de los subsistemas de capital humano.

De la evaluación de los módulos de competencias laborales se muestran las no conformidades siguientes:

- La universidad no tiene constituido un comité de competencias
- No se encuentra elaborado un procedimiento documentado donde se identifique y valide las competencias distintivas de la universidad, de los procesos y del cargo
- A pesar de que se tienen definidos los procesos de las actividades principales, no están determinadas sus competencias y ni las de los cargos de dichas actividades, aunque se encuentra más clara la información con respecto a los profesores
- La alta dirección no identifica a los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior

- No existe un proceso de validación y certificación de las competencias demostradas por los trabajadores, y además no existe la documentación que evidencie los aspectos anteriores
- Es insuficiente la utilización de las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño

A partir del cumplimiento de las acciones propuestas se formalizaron los 19 comités de competencias de la organización, siete en la sede central y 12 en las filiales universitarias municipales, además de los comités de categorías docentes existentes en la Universidad. Además se elaboró el procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de competencias laborales con los registros necesarios. Hasta el momento, no se ha logrado diseñar las competencias organizacionales, de procesos y de todos los cargos de la organización. En la Universidad se ha venido trabajando desde hace varios años en los diseños de cargos, donde se destacan los aportes realizados por Patos Labrada (2006), Grave de Peralta Hernández (2009), Llanos Domínguez (2009), González Leyva (2010), pero durante los últimos años se han producido modificaciones en la estructura y en la plantilla de organización, así como otros cambios, que evidencian la necesidad de trabajar en este sentido.

Por otra parte la Universidad de Holguín se ha proyectado hacia la implementación del SGICH, donde se hace necesario contar con las competencias organizacionales, de los procesos y de los cargos. En este sentido se observa, que los cargos existentes carecen del enfoque por competencias según lo establecido en la familia de normas cubanas NC 3000:2007, además no incluyen las obligaciones y atribuciones requeridas para cada uno de los cargos, siendo todo esto un factor influyente en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño del personal que labora en esta institución, lo cual evidencia un problema no resuelto y resulta necesario trabajar para su solución.

---

## **Capítulo II. Diseño de las competencias organizacionales, de procesos y de cargos en la Universidad de Holguín**

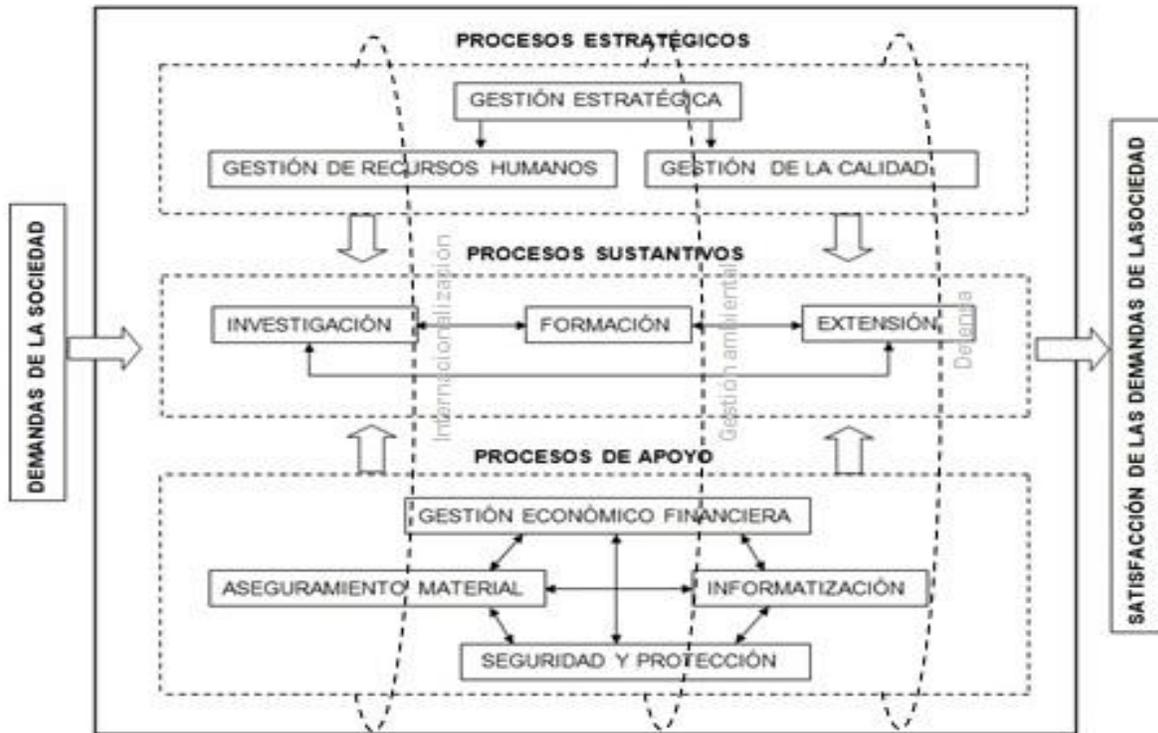
Para dar solución al problema profesional planteado en la investigación, en este capítulo se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento GCHPG – 06 del cual se obtiene la definición de las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos en la Universidad de Holguín.

### **2.1. Caracterización de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya**

La Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya es una entidad perteneciente al Ministerio de Educación Superior. En su evolución como centro de educación superior, ha sido considerada como un eslabón importante para la formación profesional y el desarrollo de la investigación científica en la provincia, y su objetivo principal es la prestación de servicios educacionales, tomando como punto de partida la satisfacción de las necesidades de superación de la población a través de diferentes vías de estudio: por sedes universitarias, cursos para trabajadores, educación a distancia y cuenta con los recursos económicos necesarios y el personal calificado de acuerdo a las exigencias de la educación superior. La universidad desarrolla para los profesionales del territorio un fuerte movimiento de actividades de superación académica, y cuenta para ello con doctorados, maestrías y varios diplomados con una actualización significativa.

Los clientes lo constituyen los trabajadores, profesores y estudiantes de la comunidad universitaria, así como profesionales cubanos y extranjeros que requieren los servicios académicos de la universidad. Ministerio de Educación Superior, Dirección Municipal, Provincial del Trabajo. Proveedores y suministros: Instituciones docentes: IP, IPVCE y demás vías de ingreso. Instituciones y organizaciones de la administración pública y empresarial: Comunicaciones, Comercio, Ministerio de la Construcción, Ministerio del Turismo, Ministerio de Industrias, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, entre otros. Dirección de base material de estudio y vida. Ministerio de Educación Superior y áreas de la universidad (informaciones relativas a los recursos humanos).

La Universidad cuenta con un sistema de gestión por procesos, para ello tiene identificados y documentados los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo evidenciados en el mapa de procesos de la organización (Figura 3).



**Figura 3. Mapa de procesos de la Universidad de Holguín**

Para ello cuenta con una plantilla real cubierta de 1594, para un 92.25 %, siendo un 70.89% fundamental y 29.11 % de apoyo. Además, de 17 contratos de períodos a prueba, 132 adiestrados (contratos determinados), para un total de 1743 trabajadores en la universidad al cierre del mes de marzo de 2014. Los profesores por categoría docente se componen por 85 profesores titulares, 204 auxiliares, 350 asistentes, 173 instructores, y 21 auxiliar técnico docente. En cuanto a los profesores por categoría científica y grado académico, existen 120 doctores y 388 máster, representando el 14.78% y el 47.78% respectivamente.

## **2.2. Aplicación del procedimiento GCHPG – 06 para la identificación y validación de las competencias laborales en la Universidad de Holguín**

Este epígrafe tiene como objetivo fundamental dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, aplicando de forma parcial el procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales en la Universidad de Holguín.

### **Fase I. Preparación inicial**

En esta fase se garantiza, por parte de los directivos y trabajadores implicados, el compromiso con la actividad a desarrollar. Se realiza la preparación del personal y se planifican los cronogramas de ejecución de la investigación.

#### **I. 1. Planeamiento**

Para el logro de los resultados esperados se debe proceder correctamente en esta fase debido a que garantiza la fluidez y calidad de las restantes. Entre las actividades fundamentales que se efectuaron se encuentra la capacitación a los participantes en el tema de la gestión por competencias y se expuso el procedimiento a emplear, demostrándose los beneficios para el mejoramiento de los resultados de la organización, con el objetivo de comprometer a la alta dirección de la entidad y a los trabajadores. Se determinó el alcance de la investigación, la cual es aplicable a la organización, a los procesos y a trabajadores docentes y no docentes. Para lograr los objetivos del estudio se elaboró el cronograma de trabajo que aparece en el tabla 1.

**Tabla 1.** Cronograma de trabajo para la determinación de las competencias laborales

<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>	<b>Participantes</b>
<b>1</b>	Determinación de las competencias organizacionales	Enero 2014	Rector y director de recursos humanos	Consejo de dirección y trabajadores
<b>2</b>	Determinación de las competencias de los procesos	Febrero 2014	Comité de expertos en cada proceso	Vicerrectores, directores, representantes de los procesos
<b>3</b>	Diseño de los cargos por competencias laborales	Marzo – mayo 2014	Comité de expertos	Trabajadores implicados

## I.2. Creación de los comités de competencias

En esta etapa se consideró que los comités de expertos definidos en la organización, serían los mismos que conformarían los comités de competencias para esta investigación, de esta manera las competencias organizacionales serían identificadas por el consejo de dirección, la de los procesos por las comités existentes en las vicerrectorías a las que pertenecen y la de los cargos no docentes por los expertos establecidos en sus respectivas áreas, ya que son los máximos responsables de validar dichas competencias. Para las competencias requeridas para los cargos de los profesores se consultaron los tribunales de categorías docentes teniendo en cuenta que estos son los responsables del otorgamiento, ratificación o pérdida de las categorías docentes principales y complementarias, los cuales se reflejan en la tabla 2.

**Tabla 2. Comités de competencias de la Universidad de Holguín**

Competencias	Comité de competencias	Integrantes
<b>Organizacionales</b>	Consejo de dirección	21
<b>Procesos estratégicos</b>		
Gestión estratégica	Consejo de dirección	21
Gestión de la calidad	Consejo de dirección	21
Gestión de recursos humanos	VRE	5
<b>Procesos claves</b>		
Formación pregrado	VRD	10
Formación posgrado	VRIPG	5
Investigación	VRIPG	5
Extensión universitaria	VRU	5
Categorías docente (instructor y asistente)	Tribunales de categoría docente (instructor y asistente)	7
Categorías docente (auxiliar y titular)	Tribunales de categoría docente (auxiliar y titular)	7
<b>Procesos de apoyo</b>		
Aseguramiento material	VRA	10
Informatización	VRA	10
Gestión económica financiera	VRE	5
Seguridad y protección	Seguridad y protección	5
<b>Procesos transversales</b>		
Defensa	VRD	10
Internacionalización	VRIPG	5
Gestión ambiental	VRIPG	5

### **I.3. Sensibilización y entrenamiento inicial**

Para lograr la sensibilización con la investigación se realizaron acciones informativas, de capacitación y encuentros con directivos de la organización. En el seminario de cuadros se impartió el tema como parte de la implementación del SGICH. Además se desarrolla un curso de posgrado de capital humano, en el cual se han abordado estos elementos, en aras de garantizar una mejor preparación del personal que trabaja en la Dirección de Recursos Humanos. Se realizó una reunión de preparación de los comités de expertos de la organización, en el cual se le informó de la tarea. Por otra parte, en la medida de avance del estudio, se realizaron acciones que contribuyeron introducir el enfoque de competencias en los trabajadores de la organización.

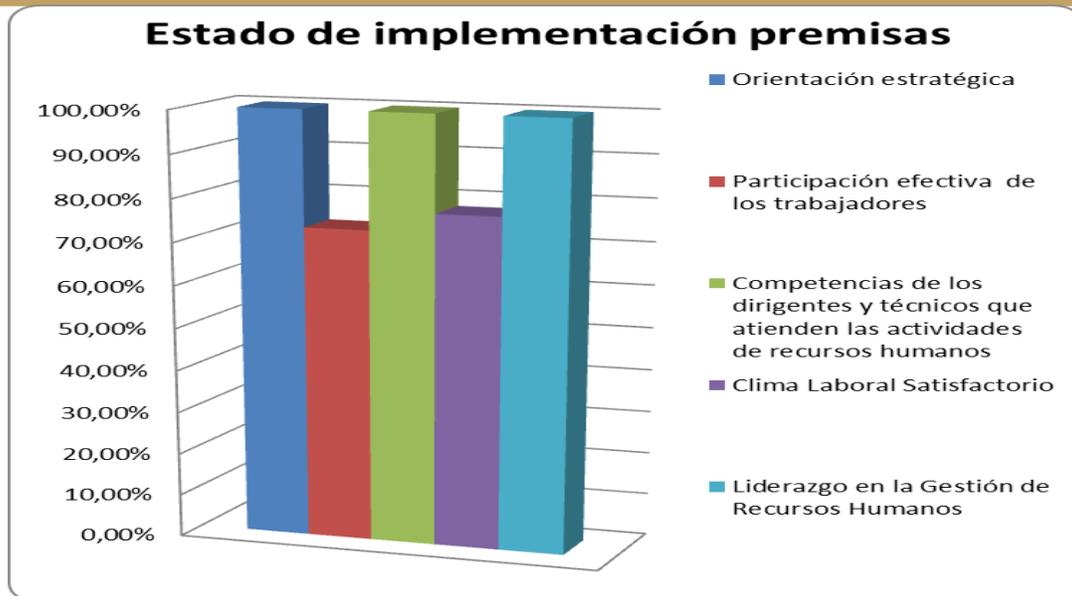
A través de este entrenamiento se trabajó además para lograr la sensibilización y comprometimiento de los directivos y trabajadores con la investigación.

### **I.4. Orientación estratégica**

La Universidad de Holguín tiene definida la planeación estratégica para el período 2013–2016, en la misma se define la misión, visión y valores compartidos de la organización. En esta se incluye el diagnóstico estratégico, a partir del análisis de los factores internos y externos, los escenarios, los objetivos y criterios de medida por áreas de resultado claves, así como las estrategias sobre las cuales se deben trabajar en la organización. Cuando se analiza la estructura de la organización, se observa una tendencia a trabajar en función de los procesos. La segmentación estratégica se realiza por áreas de resultado claves (ARC), las cuales responden a los procesos fundamentales de gestión en la organización, pero también se observa los resultados de su integración con los restantes procesos (estratégicos, de apoyo y transversales).

A partir de las áreas establecidas se derivan los objetivos y criterios de medida, dando cumplimiento a la derivación de los objetivos desde el nivel de la dirección hacia cada uno de las estructuras básicas, lo cual favorece el proceso de cumplimiento.

En el diagnóstico realizado en el año 2012, se realizó la evaluación de las premisas, donde la orientación estratégica muestra un comportamiento favorable en la organización, según se observa en la figura 4.



**Figura 4. Estado de implementación de las premisas**

## **Fase II. Determinación de las competencias**

La determinación de las competencias se realiza a nivel de la organización, de procesos y de los cargos, las cuales se recogen en el Manual de cargos de la organización.

### **II.1. Determinación de las competencias organizacionales**

Basado en el análisis estratégico, con todos sus elementos (misión, visión, valores y objetivos, objeto social), el Consejo de dirección identifica las competencias organizacionales, y las aprueban comprobando la alineación de estas con los elementos estratégicos. Con este objetivo se ejecutaron los pasos que siguen:

#### **1. Definición del propósito fundamental**

Se comenzó el análisis funcional, siguiendo el proceso gradual de desgloses y derivaciones sucesivas de las funciones, partiendo del propósito fundamental, a través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos estratégicos ya revisados, se llegó al consenso para definir el propósito fundamental como sigue: “Satisfacer las necesidades sociales mediante la formación integral y continua de profesionales en las ciencias exactas, económicas, técnicas, agropecuarias, jurídicas, sociales y humanísticas, aportando resultados científico – técnicos relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país”.

## 2. Identificación de las competencias organizacionales

Para identificar estas competencias se utilizaron varias técnicas, entre ellas, la tormenta de ideas, cuestionarios, entrevistas y revisión de documentos sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del equipo de expertos.

En la determinación de las competencias organizacionales se empleó el método Delphi, como método de expertos. Primeramente se realizó la primera ronda aplicando un cuestionario a los expertos (Anexo 1), para que los mismos listaran las competencias que consideraran distintivas en la Universidad, y a partir de los resultados y el trabajo en equipo quedaron estandarizadas de la forma siguiente:

No	Competencias organizacionales
1	Actitud hacia la superación continua
2	Capacidad para gestionar el conocimiento
3	Capacidad para la orientación a la calidad
4	Capacidad de dar soluciones a los problemas que presentan las organizaciones
5	Capacidad de integración de sus procesos
6	Capacidad de adaptarse a los cambios del entorno

Con el listado inicial se procedió a la realización de la segunda ronda, para lo cual se aplicó un segundo cuestionario (Anexo 2), con el cual se valora si las competencias listadas son distintivas o no para la organización. El procesamiento de la ronda a través del método Delphi, se expone en la tabla 3.

De la aplicación de la segunda ronda las competencias con un coeficiente de concordancia menor de 60% no son consideradas distintivas y se desechan del estudio. A partir de los resultados del procesamiento realizado se presenta la tercera ronda a partir de la aplicación del cuestionario a los expertos que aparece en el **Anexo 2**, solo que se actualizan las competencias organizacionales que fueron determinadas en la segunda ronda.

**Tabla 3. Resultados de la aplicación de la segunda ronda del método Delphi**

Competencias organizacionales	Expertos (E)																					Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Actitud hacia la superación continua	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	95.24
Capacidad para gestionar el conocimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para la orientación a la calidad	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	90.48
Capacidad de dar soluciones a los problemas que presentan las organizaciones			X		X							X	X	X				X			X	33.33
Capacidad de integración de sus procesos	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X			X	85.71
Capacidad de adaptarse a los cambios del entorno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100

De la aplicación de esta ronda se obtuvieron los resultados que aparecen en la tabla 4.

**Tabla 4. Resultados de la aplicación de la tercera ronda del método Delphi**

Competencias organizacionales	Expertos (E)																					Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Actitud hacia la superación continua	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	95.24
Capacidad para gestionar el conocimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para la orientación a la calidad	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	90.48
Capacidad para la mejora continua de sus procesos	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X			X	85.71
Capacidad de adaptarse a los cambios del entorno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100

A partir de los resultados de la tercera ronda, quedaron definidas las competencias organizacionales siguientes:

1. Capacidad para gestionar el conocimiento
2. Capacidad de adaptarse a los cambios del entorno
3. Actitud hacia la superación continua
4. Capacidad para la orientación a la calidad e integración de sus procesos.

La última competencia organizacional se decidió integrar a partir de las opiniones de los expertos resultantes en la última ronda del método Delphi.

## **II.2. Determinación de las competencias de procesos**

Para la determinación de las competencias de procesos se crearon los equipos de competencias para cada uno de los procesos representados en el mapa de procesos de la organización, donde aparecen como estratégicos: gestión estratégica, gestión de recursos humanos y gestión de la calidad, como claves: formación de pregrado y posgrado, investigación y extensión universitaria y como apoyo: gestión económico financiera, aseguramiento material, defensa y protección e informatización.

- **Análisis de los elementos estratégicos correspondientes a los procesos**

Estos aspectos son de vital importancia para desarrollar los restantes pasos. Se comenzó derivando las funciones estratégicas, básicas y específicas desde el propósito fundamental para cada uno de los procesos, donde se puede observar en la perspectiva de procesos internos la integración de los procesos sustantivos de formación, investigación y extensión en la universidad con un enfoque de sistema que le permite a la misma cumplir con su misión social.

- **Definición de las funciones estratégicas**

Dando continuidad, se desagregaron las funciones estratégicas de todos los procesos y subprocesos a partir del propósito clave bajo la lógica problema – solución, en cada una de las funciones desagregadas se constituyeron soluciones para resolver el problema planteado en la función precedente. Estas se encuentran recogidas en las fichas de cada uno de los procesos identificados en la organización recogidos en el Manual de los procesos de la Universidad de Holguín.

● **Definición de las competencias de procesos**

Para las competencias de los procesos se consultaron los expertos definidos en el paso I.2 y se siguieron los mismos métodos utilizados para la determinación de las competencias organizacionales, donde se aplicó el cuestionario contenido en el anexo 1 pero esta vez enfocado a los procesos, con el objetivo de listar las competencias y que al mismo tiempo estuvieran relacionadas con cada una de las funciones estratégicas que representan las distintas áreas o procesos que conforman la estructura social de la organización. Las siguientes rondas se realizaron a partir de la adaptación del cuestionario que aparece en el anexo 2, finalmente seleccionándose las de mayor concordancia como se muestra.

– **Procesos estratégicos**

**Tabla 5. Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso gestión estratégica**

Competencias del proceso gestión estratégica	Expertos (E)																					Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Orientación a la calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para la planeación, organización y control	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Liderazgo	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	90,48
Visión al futuro		X	X		X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	80,95

**Tabla 6. Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso gestión de la calidad**

Competencias del proceso gestión de la calidad	Expertos (E)																					Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Orientación a la calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Planeación	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	95,23
Liderazgo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Orientación hacia los usuarios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Visión al futuro	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	80,95

**Tabla 7. Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso gestión de recursos humanos**

Competencias del proceso GRH	Expertos (E)																					Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Orientación a la calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para la planeación, organización y control	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Liderazgo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	90,47
Orientación hacia los usuarios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	95,23
Visión al futuro	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	85,71

– **Procesos de apoyo**

**Tabla 8. Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso aseguramiento material**

Competencias del proceso aseguramiento material	Expertos (E)										Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Capacidad para la planificación, organización y control	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para el análisis de problemas y búsqueda de soluciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de respuesta a las demandas de los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X		X	90

**Tabla 9. Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso de informatización**

Competencias del proceso de informatización	Expertos (E)										Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pertinencia para suministrar información clara y precisa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para el análisis de problemas y búsqueda de soluciones	X	X	X	X	X	X	X	X		X	90
Capacidad de respuesta a las demandas de los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100

**Tabla 10. Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso gestión económica financiera**

Competencias del proceso gestión económica financiera	Expertos (E)					
	1	2	3	4	5	Cc %
Capacidad para la planificación, organización y control	X	X	X	X	X	100
Capacidad de respuesta a las demandas de los clientes	X	X	X	X	X	100
Pertinencia para suministrar información clara y precisa	X	X	X		X	80
Responsabilidad	X	X	X	X	X	100

**Tabla 11. Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso seguridad y protección**

Competencias del proceso seguridad y protección	Expertos (E)					
	1	2	3	4	5	Cc %
Responsabilidad	X	X	X	X	X	100
Disciplina	X	X	X	X	X	100
Capacidad de control	X	X	X	X	X	100
Orientación a la seguridad	X	X	X	X	X	100

– **Procesos sustantivos**

**Tabla 12. Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso formación pregrado**

Competencias del proceso formación pregrado	Expertos (E)										Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Orientación a la gestión del conocimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Orientación a la calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Conocimientos técnicos y profesionales, metodológicos, pedagógicos y de preparación para la defensa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para la solución de problemas	X	X	X		X	X	X		X	X	80
Orientación hacia los usuarios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de organización	X	X	X		X	X	X	X	X	X	90

**Tabla 13. Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso formación posgrado**

Competencias del proceso formación posgrado	Expertos (E)					Cc %
	1	2	3	4	5	
Orientación a la gestión del conocimiento	X	X	X	X	X	100
Orientación a la calidad	X	X	X	X	X	100
Conocimientos técnicos y profesionales, metodológicos, pedagógicos y de preparación para la defensa	X	X	X	X	X	100
Capacidad para la solución de problemas	X	X	X	X		80
Orientación hacia los usuarios	X	X	X	X	X	100
Capacidad de organización	X	X	X		X	80
Actitud hacia la superación continua	X	X	X	X	X	100

**Tabla 14. Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso investigación**

Competencias del proceso de investigación	Expertos (E)					Cc %
	1	2	3	4	5	
Orientación a la gestión del conocimiento	X	X	X	X	X	100
Orientación a la calidad	X	X	X	X	X	100
Actitud hacia la superación continua	X	X	X		X	80
Capacidad de organización	X	X	X	X	X	100
Motivación por el logro y la excelencia de la ciencia	X	X	X	X	X	100
Orientación hacia los usuarios	X	X	X	X	X	100

**Tabla 15. Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso extensión universitaria**

Competencias del proceso extensión universitaria	Expertos (E)					Cc %
	1	2	3	4	5	
Orientación a la calidad	X	X	X	X	X	100
Capacidad de organización e integración	X	X	X	X	X	100
Cultura integral	X	X	X	X	X	100
Habilidades comunicativas	X	X	X	X	X	100
Orientación hacia los usuarios	X	X	X	X	X	100

– **Procesos transversales**

**Tabla 16.** Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso defensa

Competencias del proceso defensa	Expertos (E)										Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Orientación a la defensa de la Patria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Habilidades comunicativas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100

**Tabla 17.** Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso internacionalización

Competencias del proceso internacionalización	Expertos (E)					Cc %
	1	2	3	4	5	
Orientación a la gestión del conocimiento	X	X	X	X	X	100
Espíritu de colaboración	X	X	X	X	X	100
Habilidades comunicativas	X	X	X	X	X	100
Capacidad de negociación	X	X	X	X	X	100

**Tabla 18.** Resultados de la aplicación del método Delphi para las determinación de las competencias del proceso gestión ambiental

Competencias del proceso gestión ambiental	Expertos (E)					Cc %
	1	2	3	4	5	
Capacidad para la identificación de problemas y soluciones	X	X	X	X	X	100
Capacidad de planeación	X	X	X	X	X	100
Capacidad de control	X	X	X	X	X	100
Habilidades comunicativas	X	X	X	X	X	100

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el método Delphi quedaron definidas las siguientes competencias de procesos:

• **Procesos estratégicos**

Competencias del proceso gestión estratégica

1. Orientación a la calidad
2. Capacidad para la planeación, organización y control
3. Liderazgo
4. Visión al futuro

Competencias del proceso gestión de la calidad

1. Orientación a la calidad

2. Liderazgo
3. Orientación a los usuarios
4. Planeación
5. Visión al futuro

Competencias del proceso gestión de recursos humanos

1. Orientación a la calidad
2. Capacidad para la planeación, organización y el control
3. Orientación a los usuarios
4. Liderazgo
5. Visión al futuro

• **Procesos de apoyo**

Competencias del proceso de aseguramiento material

1. Capacidad para la planificación, organización y control
2. Capacidad para el análisis de problemas y búsqueda de soluciones
3. Capacidad de respuesta a las demandas de los clientes
4. Responsabilidad

Competencias del proceso de informatización

1. Pertinencia para suministrar información clara y precisa
2. Capacidad de respuesta a las demandas de los clientes
3. Responsabilidad
4. Capacidad para el análisis de problemas y búsqueda de soluciones

Competencias del proceso de gestión económica financiera

1. Capacidad para la planificación, organización y control
2. Capacidad de respuesta a las demandas de los clientes
3. Responsabilidad
4. Pertinencia para suministrar información clara y precisa

Competencias del proceso de seguridad y protección

1. Responsabilidad
2. Disciplina
3. Capacidad de control

4. Orientación a la seguridad

• **Procesos sustantivos**

Competencias del proceso formación pregrado

1. Orientación a la gestión del conocimiento
2. Orientación a la calidad
3. Conocimientos técnicos y profesionales, metodológicos, pedagógicos y de preparación para la defensa
4. Orientación hacia los usuarios
5. Capacidad de organización
6. Capacidad para la solución de problemas

Competencias del proceso formación posgrado

1. Orientación a la gestión del conocimiento
2. Orientación a la calidad
3. Conocimientos técnicos y profesionales, metodológicos, pedagógicos y de preparación para la defensa
4. Orientación hacia los usuarios
5. Actitud hacia la superación continua
6. Capacidad para la solución de problemas
7. Capacidad de organización

Competencias del proceso investigación

1. Orientación a la gestión del conocimiento
2. Orientación a la calidad
3. Capacidad de organización
4. Motivación por el logro y la excelencia de la ciencia
5. Orientación hacia los usuarios
6. Actitud hacia la superación continua

Competencias del proceso extensión universitaria

1. Orientación a la calidad
2. Capacidad de organización e integración
3. Cultura integral

4. Habilidades comunicativas
5. Orientación hacia los usuarios

- **Procesos transversales**

Competencias del proceso defensa

1. Orientación a la defensa de la Patria
2. Habilidades comunicativas

Competencias del proceso internacionalización

1. Orientación a la gestión del conocimiento
2. Espíritu de colaboración
3. Habilidades comunicativas
4. Capacidad de negociación

Competencias del proceso gestión ambiental

1. Capacidad para la identificación de problemas y soluciones
2. Capacidad de planeación
3. Capacidad de control
4. Habilidades comunicativas

### **II.3. Determinación de las competencias de cargo**

En este paso se parte del diseño del modelo genérico de los cargos en la Universidad de Holguín, el cual incluye las competencias laborales requeridas para cada cargo teniendo en cuenta una escala de valoración de las mismas desde 1 hasta 5, siendo 1 el menor valor que pudiera requerir ese cargo y 5 el mayor. El diseño del cargo incluye el grupo escala, la categoría ocupacional, las funciones, obligaciones y atribuciones que anteriormente no eran recogidas en los cargos existentes. También se tiene en cuenta la formación académica que debe poseer el individuo que opte por el cargo, así como los conocimientos específicos necesarios en el desempeño de los cargos, considerados en el rango de bueno, considerable y amplio. Además se incluyen las condiciones de trabajo y los riesgos al que se encuentran expuestos en el desarrollo de su ocupación (Anexo 3).

En esta etapa se diseñaron 28 cargos genéricos que pertenecen a los procesos de formación, gestión de recursos humanos, gestión económica financiera e internalización, los cuales se recogen en la tabla 19.

**Tabla 19. Relación de todos los perfiles de cargo diseñados**

Perfiles de cargo diseñados		
Director de Recursos Humanos	Técnico en Gestión Documental	Especialista C en Ciencias Informáticas
Administrador	Vicedecano	Instructor
Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo	Técnico en Trabajo Docente Investigativo de la Educación Superior	Asistente
Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	Secretaria Ejecutiva	Profesor Auxiliar
Especialista C en Gestión Económica	Vicerrector	Profesor Titular
Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	Director VRE Dirección Económica	Metodólogo
Técnico en Seguridad y Salud del Trabajo	Especialista B en Ciencias Informáticas	Profesor Principal del Año Académico
Secretaria de la Facultad	Especialista B en Gestión Económica	Director de Relaciones Internacionales
Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	Técnico A en Gestión Económica	Especialista B en Relaciones Internacionales Académicas
Jefe de Departamento		

Para el diseño de los perfiles de los cargos por competencias antes mencionados, se empleó el procedimiento que se muestra seguidamente. Para ilustrar estos resultados se presenta específicamente el cargo de director de recursos humanos, describiendo la analogía seguida para los restantes cargos.

### 1. Identificación de las funciones básicas y específicas

Para cada uno de los cargos se analizaron las funciones que aparecen en los calificadores de cargos afines con la organización, en el reglamento de categoría docente y otros documentos del MES que avalan las funciones de cargos de dirección, las cuales de forma general permiten el desarrollo de la tarea y adentrarse en las particularidades de los mismos.

En el caso de las funciones del cargo de director de recursos humanos se consultó el Reglamento orgánico del MES donde se definen las funciones siguientes:

1. Asesora a la dirección de la Universidad en establecer los principios básicos para lograr una eficaz gestión de los recursos humanos y controlar su desarrollo creativo, de acuerdo a las características y particularidades de cada área.
2. Orienta, asesora y controla en la universidad la política de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
3. Orienta y controla que en los planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo de los recién graduados que cumplen el servicio social en adiestramiento como profesores, en los profesores jóvenes, en los profesionales de la producción y los servicios incorporados al claustro como profesores a tiempo parcial y en el resto de los profesores se incluyan la preparación y superación, y que esta propicie el mejoramiento continuo de su formación política e ideológica, profesional y otros aspectos que permitan elevar la calidad del claustro, así como el vínculo de esta superación con la categoría docente.
4. Dirige metodológicamente los estudios de organización del trabajo encaminados al perfeccionamiento de la estructura y plantilla de la universidad, para lograr mayor eficiencia y eficacia en el trabajo así como una mejor utilización de los recursos humanos.
5. Establece y controla la aplicación de los principios generales para la organización del trabajo de la Universidad y de los profesores universitarios.
6. Asesora en materia de organización del trabajo y los salarios a la dirección de la Universidad y sus dependencias.
7. Asesora en materia de seguridad y salud del trabajo a la dirección de la Universidad y controlar su implementación en las áreas.
8. Dirige y controla la correcta aplicación de las categorías docentes en la Universidad y los procesos de otorgamiento de las categorías docentes profesor asistente, instructor y ATD.
9. Asesora y controla en la Universidad, los procesos de otorgamiento de las categorías docentes profesor titular, profesor auxiliar, profesor de mérito y profesor invitado, así como el título de Doctor Honoris Causa y la condición de profesor consultante, para su aprobación en los niveles correspondientes.

10. Orienta, asesora y controla la política de estímulos morales y materiales y la atención, a los trabajadores de la Universidad.
11. Orienta, asesora y controla en la aplicación del sistema de condecoraciones en la Universidad para su aprobación en los niveles correspondientes.
12. Controla, de conjunto con la Dirección de Relaciones Internacionales, los abandonos del país en el cumplimiento de misiones de trabajo, por motivos personales y las salidas ilegales.
13. Asesora y controla los procesos de Planeación Estratégica y la Dirección por objetivos en la Universidad.
14. Asesora y controla la actividad de prevención de riesgos en la Universidad así como lograr su perfeccionamiento continuo.
15. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

## **2. Revisión y actualización de la estructura social de la organización**

En esta etapa se realizó un análisis de cada uno de los cargos a través de las consultas realizadas a la plantilla de cargos y ocupaciones (Modelo P-2) con el objetivo de establecer la relación de estos con la estructura aprobada en la organización, y trabajar en el diseño de cargos genéricos, aunque existan algunos, en particular, que en su desempeño asuman funciones específicas en correspondencia a la dependencia donde trabajen.

## **3. Realización de la entrevista de eventos conductuales**

Se realizaron entrevistas con directivos, expertos y trabajadores con excelentes resultados y conocimientos de los cargos analizados, con el objetivo de recolectar información que sirviera de base para llevar a cabo los pasos siguientes. Además, se empleó la observación directa la cual contribuyó a obtener información para el diseño de los cargos.

## **4. Definición de las competencias de cargo**

De forma general, para cada uno de los cargos diseñados los comités de competencias que se encuentran relacionados con los mismos se reunieron para agrupar y describir las competencias en los pasos siguientes.

## **5. Generación de las competencias de cargo**

En este paso los comités de expertos determinaron las competencias requeridas para los cargos, a través de la aplicación del cuestionario **(Anexo 4)** que toma como base el modelo genérico de competencias laborales elaborado por Sánchez Rodríguez (2007). Para el procesamiento de esta información se calculó el coeficiente de concordancia de los expertos y se eliminaron las competencias de bajo consenso, quedando las competencias distintivas de cada uno de los cargos analizados, esto se puede evidenciar a través del procesamiento del cargo del director de recursos humanos **(Anexo 5)**.

## **6. Determinación del nivel de importancia de las competencias definidas**

Para la determinación del nivel de importancia se tuvo en cuenta la información recogida en el cuestionario, donde a través de los niveles que le concedían los expertos a las competencias se les pudo calcular la moda, y de esta manera determinar el nivel que requerían dichas competencias para ese cargo **(Anexo 6)**, esta información permitió diseñar los perfiles de cargo por competencias el cual se muestra en el **anexo 7** donde se obtuvo el cargo de director de recursos humanos.

### **II.4. Verificación de desempeños exitosos**

En esta etapa se identificaron las competencias presentes en las personas que trabajan actualmente y se desempeñan de forma exitosa, sobre la base de los modelos de competencias elaborados. Se tomaron las experiencias reales y demás medios que en la práctica permiten identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente.

### **II.5. Estandarización de las competencias**

En esta etapa se analizan y estandarizan las competencias de los cargos, los cuales se encuentran diseñados desde un sentido genérico, útil para cualquier persona que se desempeñe en un cargo particular, por lo que cada directivo deberá en consenso con el comité de expertos de su proceso deberá diseñar las funciones específicas de las personas que él supervisa.

## **II.6. Elaboración del manual de competencias**

Luego de haberse definido las competencias organizacionales, de proceso y de los cargos diseñados, se conformó un manual de competencias, el cual se adjuntó a esta investigación y se agrupan todos los modelos definidos, el mismo constituye un documento oficial de consulta para desarrollar la gestión sobre la base de las competencias.

### **Fase III. Validación de las competencias**

Con el objetivo de validar las competencias determinadas en la investigación se presentaron las competencias organizacionales, de procesos y de cargos a los directivos y expertos que participaron en la determinación de las mismas, para que de esta manera las validaran y en caso de ser necesario, expresaran las modificaciones que estimaran necesarias, de esta forma se logró el involucramiento de la alta dirección, y se verificó que las competencias determinadas eran las deseadas.

### **Fase IV. Certificación de las competencias**

La aplicación de esta fase quedan a disposición de la dirección de la organización para la certificación de las competencias, con el objetivo de formalizar luego de una profunda evaluación que un trabajador posee las competencias laborales requeridas para el eficaz desempeño de una ocupación, cargo o puesto de trabajo, de esta manera se podrá evidenciar la mejora en el desempeño de los trabajadores y por ello es la base para la aplicación del principio de la idoneidad demostrada para el ingreso, permanencia y promoción en el empleo.

### **Fase V. Evaluación y seguimiento de los resultados**

Como es el primer ciclo de aplicación de este procedimiento en la organización objeto de estudio, queda para una posterior aplicación la evaluación y seguimiento de los resultados, lo que permitirá realizar una comparación sobre los resultados de la investigación.

### **Valoración de los impactos económicos y sociales**

Al evaluar los resultados obtenidos en la organización con la investigación, se puede plantear que la misma puede reportar los impactos siguientes:

- Mejorar el desempeño laboral definidos en la organización, lo cual influirá en el cumplimiento de los objetivos de la entidad
- Un aporte significativo, en especial para la Dirección de Recursos Humanos, ya que se brinda el manual de competencias de la organización, el cual constituye un guía que facilita la gestión, fundamentalmente en los procesos internos de la dirección hacia cada una de las estructuras de la organización
- Elaborar los diseños de cargos genéricos de la organización, que contribuye en la implementación del SGICH y resultados individuales de los trabajadores

## **Conclusiones**

Con la realización de esta investigación se han obtenidos resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de determinar las competencias organizacionales, de procesos y de cargos. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. La consulta de bibliografía actualizada, tanto nacional como internacional en torno a la gestión por competencias y la elaboración de los fundamentos teóricos, corrobora la existencia de un problema profesional dado por la necesidad de determinar las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos en la Universidad de Holguín.
2. La aplicación del procedimiento GCHPG – 06 para identificar, validar y certificar las competencias laborales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya permitió la determinación de las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos en la Dirección de Recursos Humanos, Dirección Económica, Dirección de Relaciones internacionales, los departamentos docentes y facultades.
3. Se contribuyó al perfeccionamiento de la gestión de capital humano en la Universidad de Holguín acorde a la legislación vigente, lográndose el diseño del Manual de cargos por competencias.

## **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. La organización deberá continuar la aplicación del procedimiento en aras de diseñar las competencias para los restantes cargos en la organización.
2. Lograr la integración de las competencias laborales a los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño dentro del SGICH.
3. Los resultados obtenidos deberán tener continuación y divulgación a todos los niveles correspondientes, todo lo cual contribuirá a la generalización de los mismos.

## **Bibliografía**

1. Alcántara, Jonathan (2005). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. En: <http://gestiopolis.com/>.
2. Alhama Belamaric, R. Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba. 2003. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com.jng> [Consulta: enero, 2014].
3. Angulo González, Daniel C. (2002). Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa. En: <http://www.monografias.com/> [Consulta: febrero, 2014].
4. Beer, Michael et al. (1989). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio del Trabajo. España.
5. Besseyre des Horts, Charles-Henri (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto. Madrid, España. 222 pp.
6. Boyatzis, Richard (1982). The Competent Manager. John Wiley & Sons.
7. Boyatzis, R. E., & Saatcioglu, A. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, 27(1), 92-108.
8. Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, Ed. Revista CEDEFOP No. 1.
9. Bustillo, Carlos (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las Personas. En: *Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*. España. No. 73. pp. 17-28.
10. Chiavenato, Idalberto (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill. México.
11. Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. México.
12. CIDEC (1994). *Sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos*. Donosita -San Sebastián.
13. Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.

14. Conocer (1998). Análisis ocupacional y funcional del trabajo. México. En: <http://www.cinterfor.org.uy/> [Consulta: marzo, 2014].
15. Cuenca Miranda, Jarlin I. (2005). Tecnología Integral para la Gestión de los Recursos Humanos en base a Competencias en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos Holguín RADUAL. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba. 104 pp.
16. Cuesta Santos, Armando (2000). Gestión de Competencias. Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de la Habana, ISPJAE.
17. Cuesta Santos, Armando (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
18. Cuesta Santos, Armando (2005). Tecnología de Recursos Humanos. Editorial Academia. Cuba.
19. Cuesta Santos, Armando (2010). Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial Félix Varela y Academia. La Habana, Cuba.
20. Cruz Muñoz, Peggy; Vega López, Georgina (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Universidad de Antofagasta, Chile. En: <http://www.monografias.com/> [Consulta: enero, 2014].
21. Davis, Keith; Werther, William B. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. México. Editorial Mc Graw-Hill. 395 pp.
22. Davis, Keith; Werther, William B. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. México. Editorial Mc Graw-Hill.
23. De Miguel Guzmán, Margarita (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba. 99 pp.
24. DECRETO LEY 252/2007. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. 2007.

25. Delgado Martínez, Domingo J. (2000). Modelos de Gestión por Competencias. Caracas, Venezuela. En: <http://www.gestiondelconocimiento.com/> [Consulta: marzo, 2014].
26. Ducci, María Angélica (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/ OIT. Montevideo, Uruguay.
27. Escobar Romero, Sandra de la Caridad. (2011). Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. Matanzas, Cuba.
28. Fernández Romay, Andrés (2005). Procedimiento para Desarrollar Auditorias de Recursos Humanos con un Enfoque de Competencias en el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares Holguín. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba. 71 pp.
29. García Vidal, G. (2006). Contribución Epistemológica para la Administración. Unpublished Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
30. Gallego Franco, Mery (2002). Gestión humana basada en competencias. Procesos de gestión humana basados en competencias. En: <http://www.monografias.com/> [Consulta: marzo, 2014].
31. González Leyva, Alexis (2010). Implantación de un procedimiento del diseño de cargos en la Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma. Holguín.
32. Grave de Peralta Hernández, Yuniór (2009). Perfeccionamiento del diseño de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín. Aplicación en áreas no Docentes seleccionadas. Tesis en opción al título de ingeniería industrial. Facultad de ingeniería industrial. Universidad Oscar Lucero Moya. Holguín.
33. Graminga, Maria Rita (2002). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Consultoría e Treinamento Empresarial. En: <http://www.pa-partners.com/> [Consulta: marzo, 2014].
34. Harper y Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de los Negocios. Madrid, España. 234 pp.

35. Hax, Arnold C. (1992). Estrategia Empresarial. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 280 pp.
36. ININ/ OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. NC 3000: 2007. 1. Edición. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización; 2007.
37. ININ/ OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. NC 3001: 2007. 1. Edición. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización; 2007.
38. ININ/ OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. NC 3002: 2007. 1. Ciudad de La Habana, Oficina Nacional de Normalización; 2007.
39. Jiménez, A. (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. España.
40. Lazcano, Herrera (2002). Capital Humano, en busca de un contexto. IBERGECYT 2002. Cuba. 28 pp.
41. Le Boterf, (1997). La ingeniería de las competencias. En: [www.ilo.org/public/spanish/region](http://www.ilo.org/public/spanish/region) Consultado mayo/2010. [Consulta: enero, 2014].
42. Levy- Leboyer, Claude (1997). Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
43. Llanos Domínguez. Olianka R (2009). Perfeccionamiento del diseño de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín. Aplicación en áreas no Docentes seleccionadas. Tesis en opción al título de ingeniería industrial. Facultad de ingeniería industrial. Universidad Oscar Lucero Moya. Holguín.
44. 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.
45. Martínez Galindo, Juan Miguel (2006). Procedimiento Metodológico para el Diseño de Sistemas de Evaluación del Desempeño basados en Competencias Laborales en

- el Grupo Empresarial CubaNiquel de Moa. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba. 97 pp.
46. Menguzzato, M. y J. Renau (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management. Ed. Ariel Económica, Madrid.
47. MES (2011). Resolución 184/2011. Manual de normas y procedimientos para el trabajo de las secretarías en las instituciones de Educación Superior.
48. Mertens, Leonard. (1996). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. CINTERFOR/ OIT. Montevideo, Uruguay. En: <http://www.cinterfor.org.uy/> [Consulta: marzo, 2014].
49. Morales Cartaya, Alfredo (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.
50. MTSS (1999). Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Resolución 21/1999, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana, Cuba.
51. MTSS (2001). Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales. Cuaderno II. Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS. Ciudad de La Habana, Cuba. 16. pp.
52. MTSS (2006). Calificador común para los cargos de categorías docentes. Resolución 128/2006, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana, Cuba.
53. MTSS (2009). Calificador de cargos técnicos y de servicios propios del Sistema de la Educación Superior. Resolución No. 14/2009, Ministerio de trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana, Cuba.
54. MTSS (2009a). Calificador común de cargos técnicos. Resolución No. 77/2009, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana, Cuba.
55. MTSS (2012). Especialistas de cuadros. Resolución No. 41/2012, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana, Cuba.
56. Patos Labrada, Orlenis. (2006). Implementación de una metodología para el diseño de profesiogramas del personal de apoyo de la Universidad de Holguín en áreas

- seleccionadas. Trabajo de Diploma. Holguín.
57. Perrenoud, Ph. (2000). Diez Nuevas Competencias para Enseñar. En: [www.scribd.com/doc/4921017](http://www.scribd.com/doc/4921017) [Consultado abril, 2014].
58. Puchol, Luis. (1994). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial Esic. Madrid, España. 325 pp.
59. Puchol, Luis. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ra Ed. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
60. Quintanilla Pardo, Ismael. (1991). Recursos humanos y marketing interno. Ediciones Pirámide S.A. Colección Psicología. Madrid, España. 203 pp.
61. Ronda Pupo, Guillermo. (2003). Modelo de Dirección Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano. Unpublished Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE, La Habana, Cuba.
62. Sánchez Rodríguez, Alexander (2007). Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
63. Soltura Laseria, A. (2008b). Integración estratégica por competencias. In 1253-2008 (Ed.), Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA) (Vol. 01, pp. 1-100). La Habana.
64. Soltura Laseria, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Unpublished Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas, Instituto superior politécnico José Antonio Echeverría, Habana, Cuba.
65. Sotolongo Sánchez, M.(2005). Procedimientos para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

66. Travieso Damas (2007). De fuerza laboral a capital humano. Ponencia presentada en el Seminario Científico organizado por GECYT, Cuba. 12pp.
67. Velando Rodríguez, María Elena (1997). La función de Recursos Humanos en la empresa. En: Confederación provincial de empresarios de Pontevedra. La pequeña y mediana empresa. Promoción y Gestión. Vigo, España.
68. 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.
69. Zayas Agüero, Pedro Manuel (2006). Un Visión Distinta de las Competencias. Universidad de Holguín, CEGEM.

**Anexos**

**Anexo 1. Cuestionario para la determinación de las competencias organizacionales y de los procesos. Ronda 1 del método Delphi**

Estimado experto: La Universidad de Holguín se encuentra trabajando en la implementación de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en aras de lograr su posterior certificación. Por lo que se hace necesario el diseño de las competencias organizacionales (procesos), donde usted juega un papel fundamental para la determinación de las mismas. De esta manera se le solicita, que teniendo en cuenta la orientación estratégica de la organización, liste aquellas competencias que distinguen a la universidad (procesos).

<b>No</b>	<b>Competencias organizacionales (procesos)</b>
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Muchas gracias por su colaboración

**Anexo 2. Cuestionario para la determinación de las competencias organizacionales y de procesos. Ronda 2 y 3 del método Delphi**

Estimado experto: Teniendo en cuenta los resultados del cuestionario anteriormente aplicado se destacaron las siguientes competencias organizacionales (procesos), por lo que se hace necesario para mayor confirmación de las mismas que usted marque con una X las que crean que son distintivas en la universidad (proceso).

No	Competencias organizacionales (procesos)	¿Es distintiva?	
		Si	No
1	////////////////////////////////////		
2	////////////////////////////////////		
3	////////////////////////////////////		
4	////////////////////////////////////		
5	////////////////////////////////////		
6	////////////////////////////////////		

Muchas gracias por su colaboración

**Anexo 3. Modelo genérico del perfil de cargo**

 <b>UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN</b> <small>OSCAR LUCERO MOYA</small>	<b>Ministerio de Educación Superior</b>  <b>Diseño de cargo</b>					
<b>Cargo:</b>	<b>Grupo:</b>					
<b>Categoría ocupacional:</b>						
<b>Misión del cargo:</b>						
<b>Funciones</b>						
<b>Obligaciones y atribuciones</b>						
Competencias	Dimensiones	Nivel				
		1	2	3	4	5
<b>Requisitos para el cargo</b>						
<b>Formación académica:</b>						
Conocimientos específicos	Bueno	Considerable	Amplio			
<b>Condiciones horarias:</b>						
<b>Condiciones de trabajo:</b>						
<b>Riesgos:</b>						
<b>Competencias del proceso al que pertenece:</b>						
Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____						
Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____						
Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____						



#### Anexo 4. Cuestionario para la determinación de las competencias de los cargos

Estimado(a) experto (a): La Universidad de Holguín se encuentra trabajando en la implementación de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en aras de lograr su posterior certificación. Por lo que se hace necesario el diseño de los perfiles de cargos por competencias, donde usted juega un papel fundamental. Para ello debe seleccionar con una X aquellas competencias que considere sean requeridas y en el nivel que se corresponda con el cargo que se analiza: \_\_\_\_\_.

Tenga en cuenta los criterios de clasificación siguientes:

1	2	3	4	5
Muy pocas veces	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

#### Considera usted que en el cargo requiere:

No	Competencias	1	2	3	4	5
1	Analizar los problemas existentes donde investigue las causas y establezca prioridades de solución para llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna					
2	Identificar los problemas que surjan y saber darle una solución eficaz					
3	Sentirse seguro, auto controlado y responsable de sus actos defendiendo puntos de vista y criterios propios aunque vayan en contra de algún estado de opinión					
4	Buscar e identificar nuevas alternativas de solución radicales en contraposición con los esquemas tradicionales					
5	Demostrar capacidad y agudeza para elegir la solución más adecuada en cada situación crítica o problema al que se enfrenta					
6	Es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades					
7	Poseer contextura física que le permite una óptima discriminación auditiva, táctil y visual, percibiendo con rapidez todos los cambios o movimientos que se producen en el entorno de su puesto de trabajo					
8	Ser capaz de identificar las características individuales y grupales de los miembros de su equipo de trabajo					
9	Ser capaz de reconocer oportunamente la necesidad del cambio ante situaciones problemática					
10	Ser capaz de visualizar con objetividad las tendencias futuras del entorno y orientar su conducta en función de adoptar decisiones correctas en el presente					
11	Ser capaz de decir en cada momento a las personas lo que hay que hacer, usando el poder que le otorga su cargo para conseguir					



	buenos resultados				
12	Utilizar eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales				
13	Establecer eficazmente un orden apropiado a partir de una distribución y ubicación óptima en tiempo y espacio de la ejecución de las tareas y los recursos, medios y herramientas necesarios para ello				
14	Ser capaz de reunir, conducir, definir estilos conductuales y normas de comportamiento, a partir de su ejemplo individual ocupando un lugar significativo dentro del grupo				
15	Mostrar capacidad para proyectar el desarrollo de la organización realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras.				
16	A partir del conocimiento de las capacidades y experiencias de sus subordinados elegir al más competente y distribuye eficazmente funciones y tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales				
17	Ser capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor				
18	Producir un efecto positivo sobre los demás, modificando sus ideas y conductas con el fin de que sigan un plan o línea de acción				
19	Poseer la capacidad de ponerse en el lugar del otro				
20	Es capaz de emitir mensajes que en todo momento resultan claros, útiles, objetivos y oportunos.				
21	Ser capaz de crear o mantener relaciones interpersonales exitosas con las personas que son, o que algún día pueden ser, útiles para alcanzar los objetivos propuestos				
22	Ser capaz de resolver conflictos eficazmente logrando el favorecimiento de ambas partes a partir de la negociación				
23	Contribuir al desarrollo del trabajo en grupo y mostrar una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo				
24	Ser capaz de adaptarse rápidamente al grupo aceptando y compartiendo normas y tareas grupales para el logro de objetivos				
25	Ser capaz de escuchar empáticamente y percibir los pensamientos, estados de opinión y asuntos expresados o no por las personas del equipo realizando acciones que indican la consideración por sus sentimientos y necesidades.				
26	Mostrar control, resistencia y capacidad de trabajo duro				
27	Mantenerse trabajando eficazmente en situaciones de decepción y (o) rechazo				
28	Poseer seguridad personal y confianza en sus capacidades que le				



	permiten elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo				
29	Ser capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones				
30	Mostrarse firme y tenaz en cada uno de sus actos manifestando su compromiso en el cumplimiento de las tareas y objetivos.				
31	Mantenerse en todo momento firme y estable su carácter bajo presión y en situaciones de máximo estrés				
32	Ser capaz de captar, asimilar y reproducir nuevos conocimientos que le faciliten y mejoren su desempeño				
33	Tener una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo				
34	Mostrar una disposición positiva para realizar sus actividades y alcanzar sus propósitos, emprendiendo acciones, y creando oportunidades para lograr la mejora de su desempeño y el de la organización.				
35	Esforzarse por descubrir y resolver las necesidades de los demás				
36	Demostrar su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia				
37	Demostrar capacidad para organizar eficientemente su agenda de actividades, estableciendo prioridades de actuación.				
38	Realizar un esfuerzo por obtener más información, mostrando un deseo de conocer más sobre las cosas y las personas.				
39	Ser capaz de realizar exitosamente las actividades que requieran de un gran nivel de detalle y cuidado				

Muchas gracias por su colaboración



**Anexo 5. Procesamiento del cuestionario para la determinación de las competencias del cargo de director de recursos humanos. Método Delphi**

<b>Competencias</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>CC%</b>
Análisis de problemas	X	X	X	X	X	100
Identificación de problemas y soluciones	X	X	X	X	X	100
Independencia		X	X	X	X	80
Creatividad e innovación			X			20
Toma de decisiones	X	X	X	X	X	100
Simultaneidad de tareas y polivalencia	X	X	X	X	X	100
Capacidad perceptiva y motriz		X				20
Desarrollo de personas	X	X	X	X	X	100
Promoción de cambios	X	X	X	X	X	100
Visión de futuro		X	X	X	X	80
Asertividad y uso del poder				X		20
Capacidad de control	X	X	X	X	X	100
Capacidad de organización	X	X	X	X	X	100
Liderazgo	X	X	X	X	X	100
Planeación	X		X	X	X	80
Delegación		X	X	X	X	80
Escucha	X	X	X	X	X	100
Capacidad de influencia			X	X		40
Empatía	X	X		X	X	80
Pertinencia	X					20
Establecer relaciones		X	X			40
Negociación				X	X	40
Colaboración	X	X	X	X	X	100
Integración	X	X	X	X	X	100
Sensibilidad interpersonal	X		X	X	X	80



---

Energía		X				20
Autocontrol emocional			X	X		40
Confianza en si mismo	X	X	X	X	X	100
Flexibilidad	X	X	X	X		80
Perseverancia				X	X	40
Tolerancia al estrés	X		X			40
Capacidad para el aprendizaje	X	X	X	X	X	100
Disposición hacia el aprendizaje	X	X	X	X	X	100
Iniciativa y entusiasmo		X	X	X	X	80
Orientación al cliente	X	X	X	X	X	100
Orientación a la obtención de resultados	X	X	X	X	X	100
Preocupación por el orden y la precisión		X	X	X	X	80
Búsqueda de información	X	X	X	X	X	100
Meticulosidad			X		X	40



**Anexo 6. Determinación del nivel de importancia de las competencias determinadas para el cargo de director de recursos humanos**

<b>Competencias</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Media</b>	<b>Moda (Nivel)</b>
Análisis de problemas	5	5	5	5	5	5	5
Identificación de problemas y soluciones	5	4	5	5	5	4.8	5
Independencia	0	5	4	5	5	3.6	5
Toma de decisiones	5	5	5	5	5	5	5
Simultaneidad de tareas y polivalencia	5	5	5	5	5	5	5
Desarrollo de personas	4	5	5	5	5	4.8	5
Promoción de cambios	5	5	4	5	5	4.8	5
Visión de futuro	0	5	5	4	5	4.6	5
Capacidad de control	5	5	4	5	5	4.8	5
Capacidad de organización	5	5	5	5	5	5	5
Liderazgo	5	5	5	5	5	5	5
Planeación	5	0	5	5	4	3.8	5
Delegación	0	5	5	5	5	4	5
Escucha	4	5	4	4	4	4.2	4
Empatía	3	4	0	4	5	4	4
Colaboración	4	4	3	4	4	3.8	4
Integración	5	5	5	4	4	4.6	5
Sensibilidad interpersonal	4	0	4	4	5	3.4	4
Confianza en si mismo	5	5	5	5	5	5	5
Flexibilidad	4	4	4	4	0	3.2	4
Capacidad para el aprendizaje	5	4	4	4	4	4.2	4
Disposición hacia el aprendizaje	4	5	5	4	4	4.4	4
Iniciativa y entusiasmo	0	4	4	5	4	3.4	4
Orientación al cliente	5	5	5	5	5	5	5
Orientación a la obtención de resultados	5	5	4	4	5	4.6	5



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
OSCAR LUCERO MOYA

Preocupación por el orden y la precisión	0	5	4	4	4	3.4	4
Búsqueda de información	5	5	5	5	5	5	5

**Anexo 7. Perfil de cargo con enfoque por competencias del cargo director de recursos humanos**

 <b>UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN</b> <small>OSCAR LUCERO MOYA</small>	<b>Ministerio de Educación Superior</b>  <b>Diseño de cargo</b>
<b>Cargo:</b> Director	<b>Grupo:</b> XVII
<b>Categoría ocupacional:</b> cuadro	
<b>Misión del cargo:</b> asesorar y orientar a la dirección en establecer y aplicar una eficaz y efectiva gestión integrada de recursos humanos; dirigir la implementación y controlar su cumplimiento en la Universidad	
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesora a la dirección de la Universidad en establecer los principios básicos para lograr una eficaz gestión de los recursos humanos y controlar su desarrollo creativo, de acuerdo a las características y particularidades de cada área</li> <li>2. Orienta, asesora y controla en la universidad la política de capacitación y desarrollo de los recursos humanos</li> <li>3. Orienta y controla que en los planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo de los recién graduados que cumplen el servicio social en adiestramiento como profesores, en los profesores jóvenes, en los profesionales de la producción y los servicios incorporados al claustro como profesores a tiempo parcial y en el resto de los profesores se incluyan la preparación y superación , y que esta propicie el mejoramiento continuo de su formación política e ideológica, profesional y otros aspectos que permitan elevar la calidad del claustro, así como el vínculo de esta superación con la categoría docente</li> <li>4. Dirige metodológicamente los estudios de organización del trabajo encaminados al perfeccionamiento de la estructura y plantilla de la universidad, para lograr mayor eficiencia y eficacia en el trabajo así como una mejor utilización de los recursos humanos</li> <li>5. Establece y controla la aplicación de los principios generales para la organización del trabajo de la Universidad y de los profesores universitarios</li> <li>6. Asesora en materia de organización del trabajo y los salarios a la dirección de la Universidad y sus dependencias</li> <li>7. Asesora en materia de seguridad y salud del trabajo a la dirección de la Universidad y controlar su implementación en las áreas</li> <li>8. Dirige y controla la correcta aplicación de las categorías docentes en la Universidad y los procesos de otorgamiento de las categorías docentes profesor asistente, instructor y ATD</li> <li>9. Asesora y controla en la Universidad , los procesos de otorgamiento de las categorías docentes profesor titular, profesor auxiliar, profesor de mérito y profesor invitado, así como el título de Doctor Honoris Causa y la condición de profesor consultante, para su aprobación en los niveles correspondientes</li> </ol>	



10. Orienta, asesora y controla la política de estímulos morales y materiales y la atención, a los trabajadores de la Universidad
11. Orienta, asesora y controla en la aplicación del sistema de condecoraciones en la Universidad para su aprobación en los niveles correspondientes
12. Controla, de conjunto con la Dirección de Relaciones Internacionales, los abandonos del país en el cumplimiento de misiones de trabajo, por motivos personales y las salidas ilegales
13. Asesora y controla los procesos de Planeación Estratégica y la Dirección por objetivos en la Universidad
14. Asesora y controla la actividad de prevención de riesgos en la Universidad así como lograr su perfeccionamiento continuo
15. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera

**Reglamento Orgánico de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya**

**Obligaciones y atribuciones**

1. Cumplir y hacer cumplir a los cuadros subordinados los preceptos del código de ética de los cuadros del Estado y el Gobierno
2. Ostentar la representación legal del área que dirige
3. Ser responsable del cumplimiento de las obligaciones y atribuciones y adoptar las decisiones en el ejercicio del cargo, informando oportunamente al jefe inmediato sobre las actividades que por su importancia y trascendencia lo requieran
4. Contribuir al desarrollo político e ideológico de los trabajadores
5. Tener acceso libre a las instalaciones del aparato central de la Universidad
6. Mantener las relaciones de colaboración y coordinación con las organizaciones políticas, de masas y sociales, en las instancias correspondientes
7. Participar de forma activa en las actividades que se programen en relación a la planeación estratégica de la Universidad de Holguín, u otras formas de dirección
8. Participar en las reuniones relacionadas con la elaboración de la estrategia de su esfera de trabajo
9. Asesorar y controlar en la Universidad en todas las actividades relacionadas con el área de competencia
10. Garantizar la atención adecuada y responder en el término establecido, la problemática planteadas por de estudiantes, cuadros, funcionarios, trabajadores, familiares y otras personas de nuestra sociedad en problemas relacionados con actividades del área que dirige
11. Garantizar la estrecha relación de trabajo entre las áreas que integran el aparato central de la Universidad , así como con sus dependencias
12. Cumplir y hacer cumplir las regulaciones establecidas por el Partido, Estado y Gobierno, las de los organismos de actividades rectoras así como las internas del Ministerio de Educación Superior y la Universidad
13. Garantizar el uso racional y eficiente de los recursos materiales, financieros y humanos puestos a disposición del área que dirige
14. Garantizar el establecimiento según las normas y disposiciones vigentes y el cumplimiento del sistema de control interno en el área que dirige así como lograr su perfeccionamiento continuo logrando un correcto ambiente de control en el área



15. Garantizar la calidad de los servicios que se brindan, tanto internos como externos
16. Garantizar que los datos estadísticos, informaciones y otros materiales que se confeccionen sean verídicos y confiables
17. Proponer cambios al registro de control estadístico relacionados con la actividad que dirige
18. Coadyuvar a expandir en el exterior la imagen de la Revolución y de la educación superior cubana
19. Aprobar los planes de trabajos y evaluar el desempeño de sus subordinados
20. Estimular al personal bajo su mando o proponer a la dirección de la universidad su estimulación por los resultados alcanzados en las actividades por lo que responden
21. Aplicar el reglamento disciplinario y sancionar a sus subordinados
22. Proponer a las instancias correspondientes la sustitución o inclusión de los cuadros , dirigentes, Asesores Técnicos Docentes y especialistas principales – jefes de grupo del área que dirige según lo establecido al respecto
23. Proponer el sustituto e integrantes de la reserva del cargo que desempeña y lograr la adecuada preparación de los mismos
24. Autorizar a sus subordinados los diferentes tipos de licencias laborales, así como otras autorizaciones del horario laboral establecido
25. Administrar eficientemente el presupuesto asignado para actividades específicas del área que dirige
26. Responder por las actividades relacionadas con la Defensa y asegurar y controlar la ejecución de las de su competencia
27. Cumplir con las normativas aprobadas para las relaciones con extranjeros
28. Elaborar un informe al concluir vista de trabajo a un país extranjero y entregar en la Dirección de Relaciones Internacionales
29. Cumplir y hacer cumplir a sus subordinados las regulaciones establecidas para la seguridad informática
30. Cumplir las regulaciones establecidas para el trabajo con las informaciones clasificadas y controlar su cumplimiento por parte de los subordinados
31. Otras que sean asignadas por la Dirección de la Universidad

Competencias	Dimensiones	Nivel				
		1	2	3	4	5
<b>Competencia de solución de problemas</b>						
Análisis de problemas	Es capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información en el que interviene la capacidad de razonamiento, fluidez de ideas, evaluación de datos, comparación sistemática y generalización de alternativas					X
Identificación de problemas y soluciones	Es capaz de identificar rápida y objetivamente los problemas dentro de un contexto determinado, a partir de recoger, ordenar y					X



	establecer relaciones entre información y datos, y aplicando de forma efectiva las técnicas de solución de problemas					
Independencia	Se manifiesta seguro, autocontrolado y responsable de sus actos defendiendo puntos de vista y criterios propios aunque vayan en contra de algún estado de opinión					X
Toma de decisiones	Demuestra capacidad y agudeza para elegir la solución más adecuada en cada situación crítica o problema al que se enfrenta, asumiendo su implementación de manera segura y firme					X
Simultaneidad de tareas y polivalencia	Es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades					X
<b>Competencias directivas</b>						
Desarrollo de personas	Es capaz de identificar las características individuales y grupales de los miembros de su equipo, emprendiendo, en función de este conocimiento, acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los mismos					X
Promoción de cambios	Es capaz de reconocer oportunamente la necesidad del cambio ante situaciones problemáticas					X
Visión de futuro	Es capaz de visualizar con objetividad las tendencias futuras del entorno y orientar su conducta en función de disminuir el grado de inmediatez de su vida laboral y social					X
Capacidad de control	Utiliza eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales a nivel táctico y estratégico a partir de una planificación minuciosa de esta					X



	actividad						
Capacidad de organización	Establece eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, a partir de una distribución y ubicación óptima en tiempo y espacio de la ejecución de las tareas y los recursos, medios y herramientas necesarios para ello						X
Liderazgo	Es capaz de aglutinar, conducir, definir estilos conductuales y normas de comportamiento, hacia la consecución de los objetivos organizacionales a partir de su ejemplo individual ocupando un lugar significativo dentro del grupo						X
Planeación	Muestra capacidad para proyectar el desarrollo de la organización o parte de ella de forma realista, realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso						X
Delegación	A partir del conocimiento de las capacidades y experiencias de sus subordinados elige al más competente y distribuye eficazmente funciones y tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales						X
<b>Competencias de comunicación</b>							
Escucha	Es capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor, y eliminando las ambigüedades e interpretaciones incorrectas que pudieran surgir durante el intercambio					X	
Empatía	Posee la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Identifica necesidades, conflictos y características del receptor que le permiten conducir el proceso					X	



	comunicativo eficazmente					
<b>Competencias de trabajo en equipo</b>						
Colaboración	Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo y muestra una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo				X	
Integración	Es capaz de adaptarse rápidamente al grupo aceptando y compartiendo normas y tareas grupales para el logro de objetivos					X
Sensibilidad interpersonal	Es capaz de escuchar empáticamente y percibir los pensamientos, estados de opinión y asuntos expresados o no por las personas del equipo para predecir comportamientos futuros y comprender los puntos de vista de los demás				X	
<b>Competencias de eficacia personal</b>						
Confianza en si mismo	Posee seguridad personal y confianza en sus capacidades que le permiten elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo					X
Flexibilidad	Es capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo, de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de dichas situaciones para cambiar o aceptar los cambios				X	
<b>Competencias de aprendizaje</b>						
Capacidad para el aprendizaje	A partir de una adecuada calidad de sus procesos cognitivos y un procesamiento óptimo de la información es capaz de captar, asimilar y reproducir nuevos conocimientos que le faciliten y mejoran su desempeño, agregándole valor al trabajo				X	
Disposición hacia el aprendizaje	Tiene una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo, mostrando				X	



	disposición para la actualización y elevación de sus conocimientos para mejorar su desempeño					
<b>Competencias de acción y logro de resultados</b>						
Iniciativa y entusiasmo	Muestra una disposición positiva para realizar sus actividades y alcanzar sus propósitos, emprendiendo acciones, y creando oportunidades para lograr la mejora de su desempeño y el de la organización				X	
Orientación al cliente	Se esfuerza por descubrir y resolver las necesidades de los demás, trabajadores o clientes externos, mostrando voluntad para ayudarlos y servirlos en la solución de sus problemas					X
Orientación a la obtención de resultados	Demuestra su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia, determinando eficazmente las metas y objetivos de la gestión y estableciendo un adecuado plan de trabajo para conseguirlos					X
Preocupación por el orden y la precisión	Demuestra capacidad para organizar eficientemente su agenda de actividades, estableciendo prioridades de actuación				X	
Búsqueda de información	Realiza un esfuerzo por recabar más información, no conformándose con la que ya se tiene, muestra una profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas y las personas					X
<b>Requisitos para el cargo</b>						
<b>Formación académica:</b> graduado de nivel superior en especialidades afines a la actividad						
<b>Conocimientos específicos</b>	<b>Bueno</b>	<b>Considerable</b>	<b>Amplio</b>			
Dirección			X			
Legislación laboral vigente			X			
Computación		X				
<b>Condiciones horarias:</b> excepto del control horario						
<b>Condiciones de trabajo:</b> buena iluminación, bajo nivel de ruido, adecuada ventilación, confort, seguridad, mesa y silla con diseño ergonómico						



**Riesgos:** stress, pérdida de la visión, caídas a un mismo nivel y a distinto nivel

**Competencias del proceso al que pertenece:**

- Orientación a la calidad
- Capacidad para la planeación, organización y el control
- Orientación a los usuarios
- Liderazgo
- Visión al futuro

Realizado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_