

FACULTAD DE INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Diseño de las competencias laborales en Desoft S.A. División Holguín

Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial

Autora: Tatiana Benítez Gautier

Tutora: MSc. Jenny Ruiz de la Peña

Holguín, 2014

Agradecimientos

Desde lo más profundo de mí agradezco a:

Mi familia y en especial a mi mamá y mi hermano por estar conmigo en cada momento, por el inmenso apoyo recibido para alcanzar cada objetivo, por la guía constante y por entregarme las armas para ser cada día mejor.

A mi tutora Jenny por cada minuto que con paciencia dedicó a mi preparación para la realización de esta investigación.

A mi oponente Reyner que siempre estuvo en completa disposición a ayudarme y por los consejos brindados a lo largo de la investigación.

A mis hermanitas para toda la vida Yailen y Rebeca por soportar mis malcriadeces y estar presentes cuando las necesité.

A las amigas y amigos que me han acompañado, colaborado y alentado en esta etapa de mi vida: Hellen, Yolanda, Dany, Ana Mary, Ivette, Dorado, Marcel y Yudisander.

A mis compañeros de grupo: Leudis, Ernesto, Franki, Jorlís, Lora, Feliz, Viri, Michel, Coloma y Annia.

A los trabajadores de la empresa y en especial a Álvaro, Anyell, Yaser, Litzandra, Alexei, Yurian y Yanet.

A los profesores que ayudaron a mi formación y en especial a Lao y Margaret.

Para los amigos que no mencioné les dedico este poema:

“En estos días me puse a recordar a mis amistades más preciosas.

Soy una persona feliz: tengo más amigos de lo que imaginaba.

Eso es lo que ellos me dicen, me lo demuestran. Es lo que siento por todos ellos.

Veo el brillo en sus ojos, la sonrisa espontánea y la alegría que sienten al verme.

Y yo también siento paz y alegría cuando los veo y cuando hablamos, sea en la alegría o sea en la serenidad, en estos días pensé en mis amigos y amigas, entre ellos, apareciste tú.

No estabas arriba, ni abajo ni en medio. No encabezabas ni concluías la lista.

No eras el número uno ni el número final.

Lo que sé es que te destacabas por alguna cualidad que transmitías y con la cual desde hace tiempo se ennoblece mi vida”.

Jorge Luis Borges

Dedicatoria

*Este es un momento muy especial en mi vida profesional por ello lo dedico
a todas las personas que amo y me aman; pero en especial;*

*A MI BELLA ABUELA PAULA por confiar en mí y creer que siempre
se puede. Donde estés recibe este preciado regalo.*

A MI MAMÁ ALICIÑA,

*Por formar en mí el deseo por el crecimiento y desarrollo constante,
porque me dio todo el apoyo y energías para lograrlo y porque sé cuánto
significa para ella este paso en mi vida.*

A MI HERMANO GILBER,

*Siempre mi ejemplo desde pequeña y consejero en momentos importantes de
la vida.*

*A él debo la preocupación y empeño desmedido por la calidad de este
trabajo.*

RESUMEN

El enfoque por competencias constituye actualmente un instrumento de gran importancia para la Gestión de recursos Humanos en toda organización, que permite conocer los niveles de competencias de cada trabajador y favorecer la adquisición de nuevas competencias y el perfeccionamiento de las ya existentes.

El desarrollo de esta investigación en la empresa de desarrollo de software Desoft S.A. División Holguín evidencia insuficiencias en la implementación práctica del enfoque de Gestión por Competencias debido a que no se encuentran definidas las competencias de identidad, esenciales, de procesos, por cargo y por roles impidiendo la selección del personal que realmente se necesita para ofrecer servicios de calidad y dar respuesta a la necesidad del país de informatizar la sociedad.

Para dar solución al problema, se plantea como objetivo general diseñar y aplicar de forma parcial un procedimiento para determinar las competencias laborales en Desoft S.A. División Holguín; se elaboró el marco teórico referencial de la investigación donde aparecen recogidos los elementos fundamentales que permiten adentrarse en el estudio del tema. El cumplimiento de este objetivo se garantizó a través del empleo de diversos métodos teóricos, empíricos y técnicas, como: entrevista, observación directa, revisión documental para recopilar información, método Delphi y método para el consenso de los expertos.

Con la realización de la investigación se obtuvieron como principales resultados el diseño del procedimiento para determinar las competencias laborales, el que fue aplicado en la empresa y posibilitó la validación de la hipótesis de la investigación.

ABSTRACT

The focus for competitions constitutes an instrument of vital importance for the Human Resource Management in all organization at present, that allows knowing each worker's levels of competitions and favoring the acquisition of new competitions and the perfecting of the right now existent.

The development of this investigation at the company of development of software Desoft SA Division Holguin evidences insufficiencies in the practical implementation of Management's focus for Competitions because they do not meet once the competitions of identity were defined, essential, of processes, for position and for roles impeding the staff's selection that really needs to offer services of quality itself and to give answer to the need of the country of computerizing the society.

In order to give solution to the problem, laying plans and applying of partial form a procedure to determine the labor competitions in Desoft presents itself like general objective; the investigation's theoretic referential frame became elaborate where appear once the fundamental elements that allow to penetrate in the study of the theme were picked up. The fulfillment of this objective was guaranteed through the job of various theoretic, empiric methods and techniques, like: interview, direct observation, documentary revision to compile information, Delphi method and method for the consent of the experts.

Principal results were obtained like the design of the procedure to determine the labor competitions with the realization of investigation. This procedure was applied at the company and it made possible the validation of the hypothesis of investigation.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 La Gestión de capital humano.....	6
1.1.1 Rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH	8
1.1.2 Actividades o procesos claves de la Gestión de recursos humanos	9
1.2 Estudio de las competencias. Origen, términos y definiciones	12
1.2.1 Las competencias laborales en Cuba.....	14
1.2.2 El perfil de competencias	15
1.2.3 Metodologías para la determinación de competencias	17
1.2.4 La integración de las actividades para el desarrollo de competencias.....	20
1.3 La Gestión de capital humano con enfoque de competencias.....	21
1.4 Las Empresas de Desarrollo de Software.	25
1.4.1 La Gestión por Competencias en Empresas de Desarrollo de Software.....	25
1.5 Estado actual de la aplicación del enfoque de competencias en Desoft S.A. División Holguín.....	26
CAPÍTULO II. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS LABORALES EN DESOFT S.A. DIVISIÓN HOLGUÍN	29
2.1 Procedimiento propuesto para identificar las competencias laborales en Desoft S.A. División Holguín	29
2.2. Aplicación del procedimiento en Desoft S.A. División Holguín	39
Identificación de las competencias a los diferentes niveles, comenzando por las de identidad, las esenciales, de proceso, las de los puestos de trabajo y la de los roles. Valoración Económica, Social y Medioambiental	49
Valoración Económica, Social y Medioambiental	49
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA.....	52
Anexos	

INTRODUCCIÓN

La sociedad en este nuevo milenio, se encuentra inmersa en un profundo proceso de transformaciones caracterizadas por: mercados globalizados, dinámicos y muy exigentes; nuevos conocimientos y tecnologías; productos con alto valor agregado y organizaciones de nuevo tipo basadas en el conocimiento y las nuevas tecnologías (López Núñez, 2008).

Las empresas modernas se desarrollan en un entorno altamente cambiante, donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, poniendo a las organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado. Enfrentar esta situación es un elemento constante del futuro de las empresas, las cuales están obligadas a buscar alternativas para superarse y mantenerse con vida en la competencia internacional, así como incorporar nuevos elementos de gestión que conduzcan a los incrementos en la eficacia, eficiencia y calidad en la actividad que desempeñan.

Los empresarios han descubierto la forma de enfrentarse a este mundo cambiante y dinámico. Sin dudas, todos coinciden en que para mantenerse a un nivel competitivo en esta vorágine de cambios, se debe contar con el capital humano debidamente capacitado y motivado para afrontar y buscar alternativas inteligentes ante cada situación. Se hace vital comprender la importancia del desarrollo oportuno de este capital sobre la base de competencias laborales (Cabrera Ardanás, 2010; A. Cuesta Santos, 2000 ; Delgado Martínez, 2000; A. Sánchez Rodríguez, 2007; Zayas Agüero, 2002b), así como los beneficios que puede brindarle a una organización para desarrollarse y adaptarse a los cambios que hoy el mundo empresarial impone.

Para el presente estudio se entiende por recursos humanos (RRHH) la capacidad de trabajo que poseen las personas dentro de la organización, y que inciden en su desempeño a través del sistema de relaciones que se crea entre ellos y de la interacción que se logra con los activos tangibles y financieros que existan a su disposición (López Núñez, 2008).

Por lo tanto, se puede decir que la Gestión de recursos humanos (GRH) adquiere un carácter medular. La capacidad de las organizaciones para ser competentes va a estar

directamente influenciada por su decisión y habilidad para diseñar los sistemas e incorporar las competencias necesarias para gestionar sus estrategias.

En Cuba, la gestión oportuna de los recursos humanos se ha tratado por diversos autores (Cuenca Miranda, 2005; A. Cuesta Santos, 2000 ; Martínez Galindo, 2006; Pérez Martínez, 2009; A Sánchez Rodríguez, 2002; Zayas Agüero, 2002b), los cuales señalan que esta es la clave para el éxito empresarial. Sin este elemento sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. Este es el principal reto que hoy se debe afrontar. Para ello, los directivos y trabajadores deben adoptar una visión integradora, asumiendo que las propuestas metodológicas que se utilicen, deben implantarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso. Una vez logrado esto, lo que resta es dirigir a las personas hacia el impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados esperados.

La Gestión de los recursos humanos en las organizaciones ha estado permeada por diversos temas entre los que se pueden mencionar, la Gestión de la Calidad, la Gestión por Procesos, la Gestión de la Innovación, la Gestión de Clientes, entre otras, pero todos se nutren del desarrollo de la Gestión por Competencias, integrado en un enfoque sistémico mediante la Gestión Estratégica y la Gestión del Conocimiento como un nuevo enfoque dentro de la evolución de la dirección.

La Gestión por Competencias es hoy una concepción relevante a comprender en la Gestión de recursos humanos, 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.

La Gestión por Competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. Ella hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional (Martínez Galindo, 2006). La Gestión por Competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, que se convierten en las razones que justifican el cambiar a un esquema de Gestión por Competencias (Delgado Martínez, 2000).

Uno de los sectores de importancia para el país es el sector de la informática y las comunicaciones ya que es el órgano regulador de las redes y servicios de informática y comunicaciones y tiene la misión de ordenar la operación e impulsar el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), de acuerdo con las políticas fijadas por el estado cubano. Entre sus funciones se incluyen la de elaborar y controlar el cumplimiento de las reglamentaciones correspondientes a los servicios de telecomunicaciones y postales; la gestión del espectro de frecuencias radioeléctricas, la electrónica y las industrias del software.

Una de las empresas que trabaja para lograr la eficiencia y eficacia en los servicios que presta y por tanto tener un buen nivel de desempeño es la Empresa Nacional de Desarrollo de Software Desoft S.A. División Holguín que pertenece al Ministerio de Comunicaciones, Sector de Informática y Comunicaciones, específicamente a la rama de la Informática. Posee divisiones en todas las provincias del país. Entre sus objetivos principales está ofrecer soluciones integrales en Tecnologías de la Información para la informatización de la sociedad cubana y como objetivo estratégico se encuentra la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), lo cual se realizará en la empresa de forma gradual. La Gestión de capital humano (GCH) en Desoft S.A. División Holguín está dirigida a lograr una integración hacia lo interno y con el resto de los procesos que se desarrollan en la empresa, garantizando en cada uno de ellos la existencia de un capital humano capaz, sobre la base de la idoneidad demostrada y la Gestión por Competencias, de ofrecer servicios de calidad y dar respuesta a la necesidad del país de informatizar nuestra sociedad.

A pesar de que la empresa cuenta con el manual del SGICH no se logra la gestión integral de los recursos humanos tomando como centro la Gestión por Competencias, porque no se tienen definidas las competencias de identidad, esenciales, de procesos, por cargo y por roles impidiendo la selección del personal que realmente se necesita para desempeñar cada una de las funciones específicas. Esto trae consigo que los trabajadores no se apropien completamente de aquellos conocimientos, habilidades y capacidades que necesitan para la realización de sus funciones, las mantengan, las desarrollen y las apliquen. Además no se realizan test psicométricos, por lo que no se conoce si la persona que se seleccionará cuenta con las destrezas y habilidades

necesarias para desempeñar dichas funciones, desarrollando su potencial en la organización como se espera.

El análisis de esta situación, permitió definir el siguiente **problema profesional**: no se encuentran definidas las competencias de identidad, esenciales, de procesos, por cargo y por roles en Desoft S.A. División Holguín, lo que impide potenciar la existencia de un clima laboral adecuado y trabajadores satisfechos y comprometidos con la organización.

En consecuencia el **objeto de la investigación** se centra en la Gestión del capital humano y el **campo de acción** en la Gestión del capital humano por competencias en Desoft S.A. División Holguín.

Para el desarrollo de la investigación se trazó como **objetivo general**: Diseñar las competencias laborales en Desoft S.A. División Holguín.

Los objetivos específicos que se persiguen en la investigación son los siguientes:

1. Realizar el análisis y revisión documental que permita determinar los principales enfoques, teorías y técnicas que actualmente se utilizan para gestión del capital humano sobre la base de competencias y analizar su importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio.
2. Elaborar un procedimiento para la determinación de competencias laborales en Desoft S.A., donde se incluyan las principales técnicas y herramientas que se utilizarán para la gestión efectiva de estos subsistemas.
3. Aplicar el procedimiento propuesto en la entidad objeto de estudio.

En correspondencia con las consideraciones expuestas y la problemática previamente descrita **la idea a defender** se formuló de la forma siguiente:

La definición de las competencias de identidad, esenciales, de procesos, por cargo y por roles, contribuirá a la gestión integrada y de los recursos humanos a partir de la Gestión por Competencias y al alcance de un desempeño laboral superior logrando la satisfacción, con calidad, de las necesidades de los clientes.

En la realización de este trabajo se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación, entre ellos se encuentran:

Métodos teóricos:

- ✓ análisis y síntesis de la información obtenida.

- ✓ sistémico – estructural
- ✓ hipotético – deductivo

Métodos empíricos y técnicas:

- ✓ entrevistas:
- ✓ observación directa
- ✓ revisión documental para recopilación de información
- ✓ método Delphi
- ✓ método para el consenso de los expertos (Kendall, Valoración de criterios)
- ✓ paquete estadístico (Ucinet®)

Para su presentación este trabajo se estructuró en lo adelante de la forma siguiente: dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En capítulo I aparecen los fundamentos teóricos referenciales en los que se basa la investigación. El capítulo II se dividió en dos partes. En la primera se explica el procedimiento desarrollado para la determinación de las competencias laborales y la segunda resume la aplicación de este en la entidad objeto de estudio. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación así como la bibliografía consultada y un grupo de anexos, como complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se realiza un análisis crítico de los aspectos fundamentales que sirven de soporte al desarrollo de la investigación. Se abordan los elementos teóricos y prácticos fundamentales referidos a las tendencias actuales de la Gestión por Competencias como nuevo enfoque de Gestión del capital humano. Se estructuró de manera que permitiera un mejor análisis sobre la temática. La realización del presente marco teórico referencial se muestra a continuación de forma gráfica para su mayor comprensión.

1.1 La Gestión de capital humano

El capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento (Lazcano Herrera, 2002).

El capital humano se ha convertido en una expresión muy utilizada a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y talento humano juegan en la nueva empresa, indicando con ello “aprovechamiento al máximo del aporte humano”, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital. Es indudable que a la hora de referirse al capital humano, medirle, diagnosticarle, es imposible separar a la persona de las cualidades, características, capacidades que ella posee y que le permite desarrollar actividades exitosamente ya sean sociales o económicas (Lazcano Herrera, 2002).

Según (Rodríguez, 2008) se define capital humano como activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas, transformadores de su realidad productiva. Es la composición del potencial científico y tecnológico de la empresa con originalidad, emprendimiento y creatividad mientras que (Infante, 2009) se refiere a que capacidad de aprender y adaptarse, es el fundamento de la creación de valor para las empresas y el talento de los trabajadores, al ser cada vez más decisivo como factor de innovación en las empresas.

Este concepto no ha variado mucho en los últimos años, aunque se ha tratado de mejorar, pero desde hace cuatro décadas fue definido como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo (Infante, 2009); o es el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del capital.

El progreso tecnológico sostenido, y la necesidad de potenciar la innovación, resaltan en la última década en primer lugar la necesaria inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas, para que esto se revierta a su vez en más innovación.

En años posteriores se comenzó a considerar el trabajo como forma de capital, donde se considera los “conocimientos, habilidades y destrezas” (Levinson, 2010), o capital humano como forma de capital.

A partir de ese momento empieza a cobrar mayor interés y se revaloriza la actividad funcional de RRHH que en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un costo para pasar a entenderse como un recurso (Cruz Muñoz & Vega López, 2001), y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002). En las organizaciones, y más concretamente en las empresas, se empiezan a proponer índices e indicadores económicos y financieros que reflejen el impacto de la inversión realizada en formación, en la preparación del personal¹.

La autora considera que en la GRH es importante desarrollar la superación profesional idónea a cada persona de acuerdo con las funciones que cumplen, para el éxito de cualquier organización, pues con ello se alcanzaría profesionalidad y eficiencia de los trabajadores, con una proyección de la organización de estimulación para estos. Con esto se lograría el sentimiento de cambio y desarrollo. Pero para que este proceso se produzca, previamente debe existir un compromiso de la organización con el empleado, y a la vez, el compromiso del empleado consigo mismo. Para el logro de estos objetivos, el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de la República de Cuba aprobó para el año 2009, la necesidad en las empresas de aplicar el Sistema de Dirección y

¹ Los términos Gestión de capital humano (GCH) y Gestión de recursos humanos (GRH) se utilizarán indistintamente en esta investigación de igual forma capital humano y recursos humanos (RRHH).

Gestión Empresarial y considerar un sistema de Gestión del capital humano. Para este fin este organismo creó las Normas Cubanas, de la serie ("NC 3000," 2007; "NC 3001," 2007; "NC 3002," 2007), donde la referida a vocabulario es la (3000); los requisitos que deben cumplir las empresas para su implementación es la (3001) y la implementación (3002). Los cambios que se han producido en todos los ámbitos de la vida, en lo económico, lo político y lo social, resaltan la importancia de la Gestión de los recursos humanos. Una gestión eficiente en este sentido, conlleva no sólo a preparar mejor a los empleados, sino también a asumir nuevos valores sociales.

1.1.1 Rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH

Según (A Cuesta Santos, 2005) las empresas que intentan existir en el Siglo XXI inmersas en el fenómeno de la globalización debe tener en cuenta que:

- ✓ los recursos humanos constituirán a inicios del Siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- ✓ los enfoques sistémicos, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH
- ✓ la Gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad
- ✓ los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo
- ✓ la GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades
- ✓ el soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la Gestión empresarial
- ✓ el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH

En la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH. Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH la formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, es determinante, sobre todo para que

empresas puedan “saltar” a la contemporaneidad de este Siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas.

Es por eso, que la diferencia entre una empresa y otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa.

1.1.2 Actividades o procesos claves de la Gestión de recursos humanos

La Gestión de recursos humanos es una actividad decisiva para la organización porque le da la posibilidad de crear un capital intelectual que le permita ser competitiva en el mercado actual, para lo cual desarrolla actividades o procesos claves como: el reclutamiento, la selección de personal, desarrollo o formación, evaluación del desempeño y la compensación.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento según (Sastre & Aguilar, 2002) es la primera fase del proceso de contratación cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno que permita cubrir las necesidades de personal detectadas. Se trata de crear una reserva de candidatos entre los que después habrá que seleccionar a los más adecuados.

Se denomina reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

“La búsqueda de personal o reclutamiento actúa como un primer filtro del proceso y para implementar este sistema resulta necesario estudiar el contexto en el cual actúa la organización, porque la búsqueda puede realizarse internamente (dentro de la misma organización) o externamente (en el mercado)” (Cortagerena & Freijedo, 2002).

El reclutamiento de personal se puede definir como el proceso mediante el cual las organizaciones convocan a candidatos calificados en el mercado laboral, con el fin de emplearlos para el desarrollo de funciones y procesos dentro o fuera de la organización dependiendo de las demandas propias de la empresa, y es la primera fase del proceso de contratación.

Selección de personal

El objetivo del proceso (Cortagerena & Freijedo, 2002; Sastre & Aguilar, 2002) de la selección es elegir, decidir o escoger entre el conjunto de candidatos calificados al más idóneo para cubrir la vacante. Con el proceso de selección se pretende medir *a priori* el rendimiento del futuro trabajador en su puesto. Es la etapa final del proceso de reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos pueden considerarse como dos fases de un mismo proceso.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño “es un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización”. “Esta evaluación se realiza en consecuencia a lo dispuesto en el profesiograma” (Cuesta, 1997).

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. “La evaluación del desempeño (Cortagerena & Freijedo, 2002) consiste en la medición del rendimiento de los recursos humanos de la organización”.

La evaluación del desempeño se puede definir como una herramienta que permite evaluar el desempeño y comportamiento de un empleado respecto a sus objetivos y a las competencias que corresponden a su puesto de trabajo para lo cual es necesario un enfoque integral.

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado se desarrolla y comporta en el cumplimiento de los objetivos, según las necesidades de su puesto y la organización.

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con los resultados y comportamientos esperados de él.

La Compensación laboral

El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa (Sarmentero Bon, 2007).

La compensación comprende todas las acciones de la organización que afecten a sus empleados, de ahí que la identifiquemos como el sistema de GRH asumido. Según (A. Cuesta Santos, 1997) la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su desempeño en la organización.

Se puede plantear que la compensación laboral es el conjunto de acciones mediante la cual se retribuye el desempeño laboral y su actividad en la organización, mediante la entrega al trabajador de bienes tangibles o intangibles. El elemento fundamental de las compensaciones lo constituye el sueldo que se paga, al menos, mensualmente. Los autores consultados identifican diferentes tipos de compensaciones o retribuciones.

La estimulación o compensación no siempre provoca la motivación en los empleados (como pudiera resultar de acciones de sanción o despido), pero el profesional de RH debe tratar de alcanzar siempre la motivación en la compensación, principalmente alcanzar la motivación positiva y de carácter intrínseco. En este proceso la organización irá encauzando los comportamientos y conductas de sus empleados logrando formarlos, considerando esta actividad fundamental para la formación de valores a través de la estimulación de comportamientos acordes a estos.

La formación

La formación es la actividad que se les ofrece a los trabajadores para que desarrollen sus competencias en el trabajo (Sarmentero Bon, 2007). Para (A. Cuesta Santos, 1997) "La formación es la actividad que decide la supervivencia empresarial" y más adelante señala, "no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos efectivos o equipos y para una cultura organizacional". "La formación o preparación es uno de los elementos que transforman los recursos humanos en "la ventaja competitiva básica" de las empresas actuales.

La formación se puede definir como la actividad que dota al trabajador de los conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias que permiten su desenvolvimiento exitoso en la organización, ayudándole a anticipar los cambios o reaccionar rápidamente a lo que no ha podido prever y está profundamente relacionada con los valores humanos y organizacionales que se quieren desarrollar o preservar en la organización.

La Gestión de los recursos humanos ha evolucionado hacia formas superiores. En esta evolución se ha llegado a la Gestión por Competencias convirtiéndose esta, dentro de la organización, en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de una empresa.

1.2 Estudio de las competencias. Origen, términos y definiciones

La evolución de los modelos de GCH en la última década se ha caracterizado esencialmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un **recurso**, y más recientemente como capital, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002), lo que trae consigo la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de dicho capital humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas, que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la Gestión por Competencias.

El concepto deriva, no sin críticas respecto a su traducción (Herranz & Vega, 1999) del término inglés competency. Uno de los problemas que se presenta en castellano es la falta de un término equivalente, que refleje el mismo referente semántico. De hecho, siguen existiendo muchas maneras de conceptualizar el término, incluyendo definiciones que reflejan rasgos de personalidad no mensurables, como por ejemplo el liderazgo sin definir conductualmente lo que significa en la organización.

(Prieto, 2000) realiza un estudio en el prólogo del libro de Levy-Leboyer “La Gestión por Competencias” del significado de la palabra “competencia” a través del habla en español, otras lenguas, la normativa en vigor, y la terminología psicológica.

En su análisis encontró seis términos aplicables al entorno laboral en castellano, aunque sólo dos de ellos relacionados de forma directa con los recursos humanos: Capacitación y Cualificación. Ambos pueden relacionarse con el concepto de competencias que luego desarrollaremos, aunque, el primero “se utiliza para destacar el grado de preparación, saber hacer, los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje”, mientras que, el segundo, hace referencia a la apreciación de si un candidato se adecua a las características que se requieren para determinado puesto de trabajo. Sea como fuere, es interesante descubrir cómo un término con tanta riqueza polisémica aumenta la confusión que existe sobre su significado lo que hace más necesario una detallada descripción de la idea que queremos desarrollar (Royo Morón, 2005).

Según (A. Sánchez Rodríguez, 2007) entre las definiciones que tienen un carácter más cognitivista se encuentran las siguientes: La competencia laboral, definida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (Ducci, 1997), y añade “la OIT ha definido el concepto de “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

En Argentina el Consejo Federal de Cultura y Educación la define como “un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (Ducci, 1997).

Los autores (Zayas Agüero, 2002b) definen 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. Sobre la base de los enfoques de la psicología contemporánea, este autor enfrenta el estudio de la personalidad como principal expresión del ser humano, como una configuración en la cual se integran un conjunto de formaciones que hacen posible ejecutar con resultados positivos una actividad.

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 (Nápoles Villa, 2009).

El National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), sistema inglés, tiene un enfoque marcadamente funcionalista. En él se plantea: “la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos” (Ducci, 1997).

Los aspectos analizados alrededor de las principales tendencias existentes apuntan hacia las competencias como la expresión más fiel de la interrelación hombre-trabajo, pues en ella se integran en un todo las particularidades del trabajo con las características de las personas, destacando el papel de la subjetividad y el carácter activo del hombre en el desarrollo de la actividad laboral (Zayas Agüero, 2002b).

1.2.1 Las competencias laborales en Cuba

En Cuba no se encuentra aislado de las nuevas concepciones que sobre las competencias laborales existen en el mundo. La aplicación de este enfoque viene muy a tono con la concepción del hombre en el sistema socialista desarrollado en Cuba. A

inicio de los años 90, con el enfrentamiento a los cambios sociales, políticos y económicos que se estaban llevando a cabo, era necesario un reajuste de enfoques y concepciones en materia empresarial.

La incursión en el campo de las competencias laborales es una de las respuestas que se comienzan a dar ante estos cambios. Su esencia radicaba en dotar a directivos y profesionales, en general, de concepciones teórico-metodológicas y técnicas, que bien pueden posibilitar llevar a efectos la idoneidad de puestos de trabajo, para así lograr un mejor funcionamiento del desempeño de la empresa ya sea centralizado o descentralizado.

Aunque no dejaba claro el procedimiento a utilizar en torno a la elaboración de competencias, constituía un buen intento por avanzar en este terreno.

En la actualidad existe una Norma Cubana en materia de GRH, la que ubica a las competencias laborales como centro del proceso de Gestión, lo que constituye una fortaleza para el sistema empresarial hoy en día.

La aplicación de la Norma Cubana, constituye un salto cualitativamente superior en materia de Gestión de Capital Humano en la organización, propiciando que esta aprenda y crezca aprovechando su potencial intelectual.

1.2.2 El perfil de competencias

El proceso de diseño de cargos y perfiles de competencias está orientado a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño destacado bajo el principio de competencias diferenciadas para garantizar que la ejecución de las tareas estén alineadas con las estrategias de la organización, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Las competencias son clasificadas por algunos autores como (Delgado Martínez, 2000) que lo hace de acuerdo con el nivel funcional dentro de la estructura de la empresa denominándolas como competencias organizacionales; corporativas y técnicas. (Angulo González, 2002), las clasifica según los comportamientos en cada unidad funcional,

para conseguir sus objetivos, en base a la misión y las metas organizacionales así como relacionadas con los aspectos técnicos de la misma en competencias de rol y de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico.

En este trabajo se asume la clasificación de este último autor, se realizaron algunos cambios en el lenguaje empresarial cubano quedando de la forma siguiente (León Tamayo, 2010).

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

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

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

Estas competencias son las que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que la empresa hace a sus clientes, o sea, son las competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización (Delgado Martínez, 2001).

3. Competencias técnicas o de los procesos

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

4. Competencias específicas del cargo

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

5. Las competencias de rol

Las competencias del rol son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes (Delgado Martínez, 2000).

Por otra parte, (Velando Rodríguez, 1999) 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.

Otra autora francesa, (Jolis, 1998), divide las competencias en teóricas (conectar saberes adquiridos), prácticas (traducir la información y conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad), sociales (capacidad para que trabaje un equipo) y por último del conocimiento (combinar y resolver, buscar nuevas soluciones).

Según (A. Sánchez Rodríguez, 2007) “Al elaborar los inventarios de competencias se recomienda (A. Cuesta Santos, 2001; Delgado Martínez, 2000; Jiménez, 1997; A Sánchez Rodríguez, 2002) llegar a un nivel “manejable”, es decir, si se llega a un nivel muy genérico aparecerá la dificultad de que previsiblemente todos (trabajadores y cargos) deban poseer dicha competencia. Sin embargo, si se llega a un alto nivel de análisis y se utilizan perfiles de competencias muy extensos aparecerá entonces la dificultad de las herramientas y los procesos analíticos posteriores. Además, el perfil será complejo y, por tanto, más difícilmente aplicable y “explicable” y, por supuesto, más costoso tanto en el diseño como en su posterior mantenimiento”.

1.2.3 Metodologías para la determinación de competencias

Internacionalmente se han desarrollado varias metodologías con el objetivo de determinar en un área o puesto de trabajo las funciones y tareas que se deben desarrollar. De acuerdo con (Martínez Galindo, 2006) las metodologías más conocidas para la determinación de las competencias son las siguientes:

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.

Es importante aclarar que las funciones a las que se hace referencia, están separadas de las personas que realizan el trabajo y en ocasiones de la empresa en que operan

dichas funciones. Su objetivo principal consiste en definir los resultados que requieren las actividades seleccionadas. Por lo tanto se puede considerar que el enfoque del análisis funcional “desenvuelve todo lo que la organización tiene que alcanzar, a fin de lograr sus objetivos estratégicos”.

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

2. Desarrollo de un Currículo vitae (DACUM, por 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 currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma. Esto lo lleva a diferenciar de las metodologías que separan ambos momentos, convirtiéndolo en un instrumento atractivo para las empresas por reducir la complejidad del largo proceso que comprende la definición de la norma, la construcción del currículum, la capacitación-formación basada en ello y la evaluación-certificación. Lo anterior no significa que únicamente se aplica a nivel de la empresa, sino también es posible a nivel de la rama de actividad, y a cualquier nivel jerárquico y/o de complejidad de la función en cuestión.

3. Desarrollo Sistemático de un Currículo Institucional (SCID, por 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. El procedimiento SCID es similar al DACUM; se selecciona un grupo de trabajadores expertos y supervisores, quienes colectivamente analizan las tareas paso por paso, uniformando entre ellos los criterios acerca de la ejecución de las tareas, a partir de un consenso que se va construyendo en cada uno de los componentes del esquema. Además parte de la concepción de que para la evaluación del trabajador y para la elaboración de las guías didácticas, es indispensable pero no suficiente, tener formulados los criterios y evidencias de desempeño. Considera que para garantizar el

desempeño observado, deben cumplirse un conjunto de requisitos y especificaciones inherentes al contenido de la tarea, que conducen al desempeño destacado del trabajador.

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

Al analizar las referidas metodologías se pueden observar varias ventajas y desventajas comunes, a la vez que emergen los aspectos individuales positivos y negativos en cada una (ver anexo 1).

En Cuba la técnica o metodología más utilizada es el análisis funcional porque garantiza la alineación de las competencias con la estrategia empresarial, permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo y también la forma sistemática y profunda del análisis de la tarea o subcompetencia.

Teniendo en cuenta este estudio (A. Sánchez Rodríguez, 2007) propone una tecnología diseñada para el desarrollo integrado de competencias laborales, que incluye un modelo teórico y un procedimiento general, donde se integran las corrientes dentro del enfoque de competencias, haciendo uso además, como bases conceptuales, del enfoque de sistemas para interpretar la Gestión de capital humano y la organización en un conjunto de procesos estrechamente interrelacionados, el enfoque holístico, el enfoque estratégico de la dirección que combina la dirección por objetivos y la planeación estratégica y de las teorías sobre el desarrollo de competencias laborales. Contiene además los métodos y herramientas necesarias para cada una de las fases y etapas del proceso de implantación. Este se utilizará de apoyo para elaborar un procedimiento específico para la determinación y validación de las competencias laborales en el capítulo siguiente.

1.2.4 La integración de las actividades para el desarrollo de competencias

La competencia laboral es el elemento central del sistema de gestión integrada de capital humano, en el modelo cubano establecido en las normas cubanas NC 3000: 2007 se establecen como eje del resto de las actividades del sistema.

Las funciones de la Gestión de capital humano tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa para asegurar que la empresa pueda contar con trabajadores entrenados, motivados y con disposición al cambio. Con el desarrollo de competencias laborales como centro de esta gestión se debe lograr los vínculos para garantizar la integración (Sánchez González, 2009).

Los principales vínculos que garantizan la integración son los siguientes:

- ✓ el diseño de los cargos teniendo en cuenta los perfiles de competencias
- ✓ para la selección del personal es necesaria la consideración de las competencias laborales que se poseen
- ✓ en la evaluación del desempeño anual debe tenerse en cuenta la evaluación de las competencias laborales
- ✓ la actividad de formación y desarrollo debe asegurar la adquisición de las competencias necesarias para el puesto de trabajo
- ✓ el sistema de compensación debe considerar los resultados de la evaluación de competencias laborales.

En las competencias se integran varias áreas del comportamiento humano, o sea, existen diferentes tipos de características: motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, conocimientos y habilidades. Estos conocimientos y habilidades generalmente son visibles y más fáciles de desarrollar. Precisamente la formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar. Un programa de formación tradicional no es suficiente para resolver estas necesidades (Marrero Fornaris, 2002).

A su vez la selección establece las acciones necesarias para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección e integración laboral, garantizando seleccionar entre varios candidatos a la persona que posea el mejor perfil de competencias según los requerimientos exigidos para ocupar un puesto de trabajo determinado en la empresa.

Se puede afirmar que todas las actividades de GCH podrían realizarse basadas en el enfoque de competencias, a pesar de que las aplicaciones más comúnmente efectuadas han estado dirigidas hacia la formación, la selección de personal y la evaluación del desempeño, 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 de la productividad del trabajo y la competitividad de la organización.

1.3 La Gestión de capital humano con enfoque de competencias

En la actualidad no se habla de administrar los recursos humanos, la clave radica ahora en gestionarlos (atraerlos, desarrollarlos, remunerarlos y mantenerlos). Lograr esto implica, que la empresa se convierta en un “equipo competente” conformado, obviamente, por trabajadores competentes.

Prevalecer en el mercado, exige que las organizaciones generen ventajas competitivas que les permitan diferenciarse entre ellas, para atraer y mantener a los trabajadores con un mayor nivel de compromiso, motivación, habilidades y destrezas, esto depende de la forma en que las entidades sean capaces de gestionarlos.

Gestionarlos significaría ser capaz de satisfacer las necesidades de la organización, de los grupos y de los individuos que forman parte de esta. De lo anterior se desprende, que para cada puesto de trabajo, estén adecuadamente establecidas las competencias.

El sistema de Gestión de recursos humanos debe dotar a la organización de los medios que permitan disponer en todo momento de los recursos humanos que le permitan cumplir los objetivos emanados de su misión y visión, lo que conduce a crear políticas, estrategias y en fin un sistema que haga posible atraer, seleccionar, integrar, desarrollar, mover, recompensar, conservar sus recursos humanos a fin de disponer de estos con las competencias y compromiso necesario para que obtengan los resultados esperados con la eficiencia requerida.

La existencia de un sistema de Gestión de recursos humanos basado en el enfoque de competencias laborales permite que se logren altos niveles de satisfacción, compromiso y congruencia entre lo que la organización necesita y lo que los individuos aportan.

Posibilita además la ejecución efectiva de los procesos que forman parte de la GRH: Selección y Reclutamiento, Remuneración, Formación, Evaluación del Desempeño y Promoción, todas ellas armonizadas y alineadas a la estrategia de la organización.

La Gestión por Competencias no prioriza en su enfoque el contenido del puesto (funciones y tareas), sino precisamente en las competencias que debe tener el ocupante para desempeñarse adecuadamente, además de conocer los requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

La Gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. La Gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GRH, 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.

Diversos son los autores que han llegado a una definición de lo que consideran la Gestión sobre la base de Competencias (Alcántara, 2005; Boterf, 1997; Cruz, 2000; Cuenca Miranda, 2005; A. Cuesta Santos, 2000 ; Fernández Romay, 2005; Marrero Fornaris, 2002; Morales Cartaya, 2006; Perrenoud, 2000; A. Sánchez Rodríguez, 2007; Sotolongo Sánchez, 2005; Zayas Agüero, 2006).

El estudio y explotación de las competencias ha evolucionado por tres vías o enfoques diferentes: conductista, funcionalista y constructivista, lo que ha provocado que múltiples sean los conceptos y puntos de vista que sobre competencias se promuevan.

El enfoque conductista, defendido entre otros por (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973) enfatiza en el papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien o mal su trabajo, describiendo los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia, determinándose las características que aseguran un desempeño exitoso.

Esta escuela pone el centro de atención en las entrevistas, en las personas, para perfilar la "conducta situacional" de los que triunfan o fracasan. Luego agrupan los elementos de éxito en "inventarios" y elaboran los perfiles de competencias, estos

integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen los "indicadores de competencias. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Se puede agregar a esta clasificación de (Zayas Agüero, 2002a) que existe una división entre las concepciones con un enfoque holístico y las marcadamente cognitivistas.

El enfoque funcionalista, describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos, este enfoque conlleva al perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo, creándose puestos con mayor nivel de polivalencia. Evidencia un carácter pragmático (Zayas Agüero, 2002a). Esta corriente es defendida en lo fundamental por la escuela inglesa.

El enfoque constructivista iniciado en Francia, donde es (Levy Leboyer, 1997) su principal exponente, señala el carácter emergente de las competencias, al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Es el menos difundido y usualmente se presenta integrado con algunos de los enfoques anteriores (A. Cuesta Santos, 2001).

En el modelo constructivista no se definen a priori las competencias del personal, sino que las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Por lo tanto, las experiencias profesionales es una de las formas de adquirir estas competencias.

Según (Jiménez, 1997) la Gestión por Competencias puede llegar a ser el concepto que integre e instrumente todos los nuevos, y algunos no tan nuevos, conceptos del management, la organización y la Gestión de los recursos humanos en el entorno laboral. Es por esto que se adopta el enfoque de competencias, como base conceptual central, esencial para todos los elementos que integran la tecnología, lo cual enfatiza el hecho de que cualquier decisión en cuanto a la Gestión de las personas se hace sobre la base de la información que ofrecen, como salida, las competencias. Se trata de un proceso que promueve el desarrollo integral del trabajador, que posibilite su

participación responsable y creadora en la vida social y laboral, y su crecimiento permanente como ser humano y comprometido con su propio bienestar y el de los demás.

Algunas reflexiones sobre la Gestión por Competencias:

- 1.La Gestión por Competencias permite la definición de perfiles profesionales que favorecen la productividad. Esta filosofía nos permite la elaboración de Matrices de Competencias que facilitan una evaluación más eficiente del desempeño laboral.
- 2.Las personas no son sólo competentes desde el punto de vista técnico profesional, sino también emocional y estos componentes se reflejan en el desempeño laboral a través de la unidad de condiciones bio-psico-sociales.
- 3.El desempeño exitoso debe incluir conocimientos, habilidades, actitudes, valores y rasgos personales, lo cual responde a la concepción holística, pudiendo incluir, el saber, el saber hacer, el saber ser, el querer hacer y el poder hacer.
- 4.Las competencias como características subyacentes están causalmente relacionadas con el éxito de la organización, pero además en vínculo con determinada cultura organizacional.
- 5.Para la determinación de las competencias laborales se deben utilizar métodos de trabajo grupal con expertos.
- 6.Para determinar las Competencias Laborales se debe partir de las Macro Competencias de la organización, lo que da un enfoque estratégico.

De manera general, se puede concluir que la Gestión por Competencias es una moderna herramienta que tiene la Gestión de recursos humanos para convertir al recurso humano, dentro de una organización, en aquel elemento indispensable para la misma, capaz de superarse y elevar a un grado de excelencia su rendimiento laboral a través de las competencias laborales, sirviendo estas a su vez para medir el desempeño de todos aquellos implicados en una organización.

1.4 Las Empresas de Desarrollo de Software

Las empresas desarrolladoras de software han desempeñado un papel protagonista en el crecimiento económico en los últimos 20 años. Su servicio es un producto de software, ya sea a medida o estándar (pudiendo darse cualquier término intermedio).

En estas empresas existen diferencias entre las empresas de producto propio y las empresas que desarrollan software a medida. Mientras en el segundo caso serían más parecidas a las ingenierías (es decir, propiamente empresas de servicios) en el primero sus similitudes con una empresa industrial es total, siendo la actividad de investigación y desarrollo una de las bases de su negocio. Para referirse al proceso de elaboración de software, se utilizan los términos proceso de elaboración de software o proceso de software, el cual se define como “el conjunto de actividades y resultados asociados, que producen un producto de software”. Otros autores utilizan el término ciclo de vida del software, asumiéndolo como el “conjunto de etapas por las cuales transita el software”. Aunque existen muchos procesos diferentes de software, todos ellos tienen actividades fundamentales que les son comunes; ellas son: la especificación del software, diseño e implementación del software, la validación del software y la evolución del software. El proceso de desarrollo de software cuenta con algunas particularidades que lo diferencian del proceso de desarrollo de otro producto cualquiera, y en los últimos años se han desarrollado metodologías específicas para gestionar este proceso, como el Modelo de Madurez de las Capacidades (CMM, por sus siglas en inglés) o el Spice ambos basados en una fuerte estructuración del proceso y en la definición de escalas o niveles de madurez para certificar el grado de avance de una empresa en dicho proceso (Aguirre & Robledo, 2011).

1.4.1 La Gestión por Competencias en Empresas de Desarrollo de Software

La Gestión por Competencias se ha convertido en un proceso de gran importancia en el ámbito empresarial. Las empresas de desarrollo de software consideran que en el caso de un proyecto informático para su uso basta con una buena tecnología de construcción o implantación del producto, las herramientas para llevarlo a cabo y la formación técnica suficiente. Pero han de convencerse de que la mejor metodología técnica no sustituye a

una buena gestión de proyecto, la cual conlleva una gestión de sus recursos humanos (González Obregón, 2010). Resulta que los proyectos que no tienen éxito o fracasan no lo hacen por razones principalmente técnicas, sino por una pésima gestión que encierra una falta de definición clara de los roles y responsabilidades de todos (García & Rodríguez, 2007).

En la actualidad, dada la importancia que tienen los recursos humanos en el proceso de desarrollo de software, existen autores como (Cuevas, 2007; González Obregón, 2010) que han prestado especial atención a la asignación de roles. Estos se desempeñan dentro y fuera de los proyectos productivos y constituye un modelo de participación en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades (Barreto Medina, 2008). Los principales roles que se llevan a cabo en el proyecto de desarrollo de software son: Líder de Proyecto, Integradores, Programador Capa de Presentación, Programador Capa de Negocio, Diseñador de Bases Datos, Diseñador de Interfaz, Analistas del Sistema, Escritor Técnico, Gestión de la Configuración, Arquitecto de software y Diseñador de Pruebas. Para los roles Líder de Proyecto y Soporte de software se realizaron sus perfiles de competencias por los autores antes mencionados. Estos roles son los responsables de cumplir la misión del proyecto, por lo que es de gran importancia conocer cuáles son las competencias que deben tener las personas que lo desempeñan y así lograr que las organizaciones eleven su nivel de competitividad.

1.5 Estado actual de la aplicación del enfoque de competencias en Desoft S.A. División Holguín

Las nuevas empresas y grupos empresariales creados como sociedades anónimas, se fundaron a partir de los principios de rentabilidad y eficiencia, competitividad e independencia de su gestión. Estas empresas, desde su fundación, comenzaron a desarrollar programas para la formación y superación de sus cuadros y trabajadores, programas para el reclutamiento y la selección del personal, siguiendo las políticas de empleo trazadas para este sector con características muy específicas.

Aunque en la empresa está diseñado un sistema para la gestión integrada de capital humano, que contempla además de la misión, políticas, objetivos y presupuestos metodológicos todos los procedimientos, instrucciones y registros para desarrollar los

diferentes procesos que genera la GICH, no se han tenido en cuenta las competencias laborales como centro de esta actividad según establece la ("NC 3001," 2007).

En diagnóstico realizado, basado en la ("NC 3001," 2007), al sistema de capital humano de la empresa se evidenció que:

- ✓ las competencias no se evalúan a través de la evaluación del desempeño individual, como no están identificadas, los indicadores que se incluyen en el modelo no están referidos a competencias, sólo a resultados y cumplimiento de objetivos
- ✓ no se tienen en cuenta hasta el momento para la determinación de las necesidades de formación otros elementos que forman parte o son en sí mismos competencias laborales
- ✓ para la determinación de las competencias no se parte de un enfoque de procesos, lo que también conlleva a que se limite la integración con otros procesos y sistemas de gestión implantados en la entidad
- ✓ no se ha logrado la integración de todas las actividades del proceso de desarrollo de competencias bajo este enfoque, aplicándose sólo de manera independiente
- ✓ no se reconoce totalmente la importancia de este nuevo enfoque ni la incidencia positiva que podría tener en empresa, en esto ha influido que no se ha logrado medir el impacto de su aplicación en el mejoramiento de los resultados ni la vinculación con todos los sistemas de gestión de la organización

Lo anterior evidencia la necesidad de concebir e implementar un sistema de Gestión de los recursos humanos con enfoque de competencias en Desoft S.A. División Holguín , eliminando las insuficiencias existentes, y así potenciar el desarrollo de competencias como variable estratégica clave para el desarrollo organizacional.

Conclusiones parciales del capítulo

Se concluye a través del análisis anterior que la competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.

Se puede afirmar que las competencias pueden formarse y desarrollarse. Sin embargo, no se ha logrado desarrollar de una manera integrada y coherente el conjunto de requerimientos humanos que forman la competencia, debido a que no se han logrado evaluar y desarrollar efectivamente los aspectos vinculados a la personalidad.

CAPÍTULO II. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS LABORALES EN DESOFT S.A. DIVISIÓN HOLGUÍN

A partir del marco teórico referencial de la investigación y por la importancia que tiene la GRH con enfoques de competencias para mejora continua en las organizaciones este capítulo persigue como objetivo fundamental, diseñar y aplicar un procedimiento para la determinación de competencias laborales lo cual debe contribuir a la solución del problema profesional de la investigación. El capítulo se compone de dos epígrafes, en el primero se expone el procedimiento que se debe seguir para la determinación de las competencias laborales y en el segundo se resumen los principales resultados obtenidos de la aplicación del mismo.

2.1 Procedimiento propuesto para identificar las competencias laborales en Desoft S.A. División Holguín

Con el propósito de validar la hipótesis de la investigación planteada se elaboró un procedimiento para determinar las competencias laborales en Desoft S.A. División Holguín el cual está orientado a lograr los niveles de competencias necesarios. El mismo está integrado por un procedimiento general (figura 2.1) el cual consta de dos fases: preparación inicial que se divide en tres etapas y la determinación de las competencias que consta de cinco etapas. Para la elaboración del procedimiento se tomaron aspectos del procedimiento de (A. Sánchez Rodríguez, 2007) y del procedimiento para determinar competencias elaborado por Desoft S.A. División Holguín. A continuación se describen cada una de las etapas del procedimiento general, incluyéndose los aspectos específicos correspondientes.

FASE I PREPARACIÓN INICIAL

Esta fase tiene como objetivo garantizar la calidad de las fases posteriores, logrando que todo el personal de la empresa se involucre y se comprometa con el proceso así como la planificación de las actividades, el entrenamiento previo y la alineación de las competencias a la estrategia empresarial.

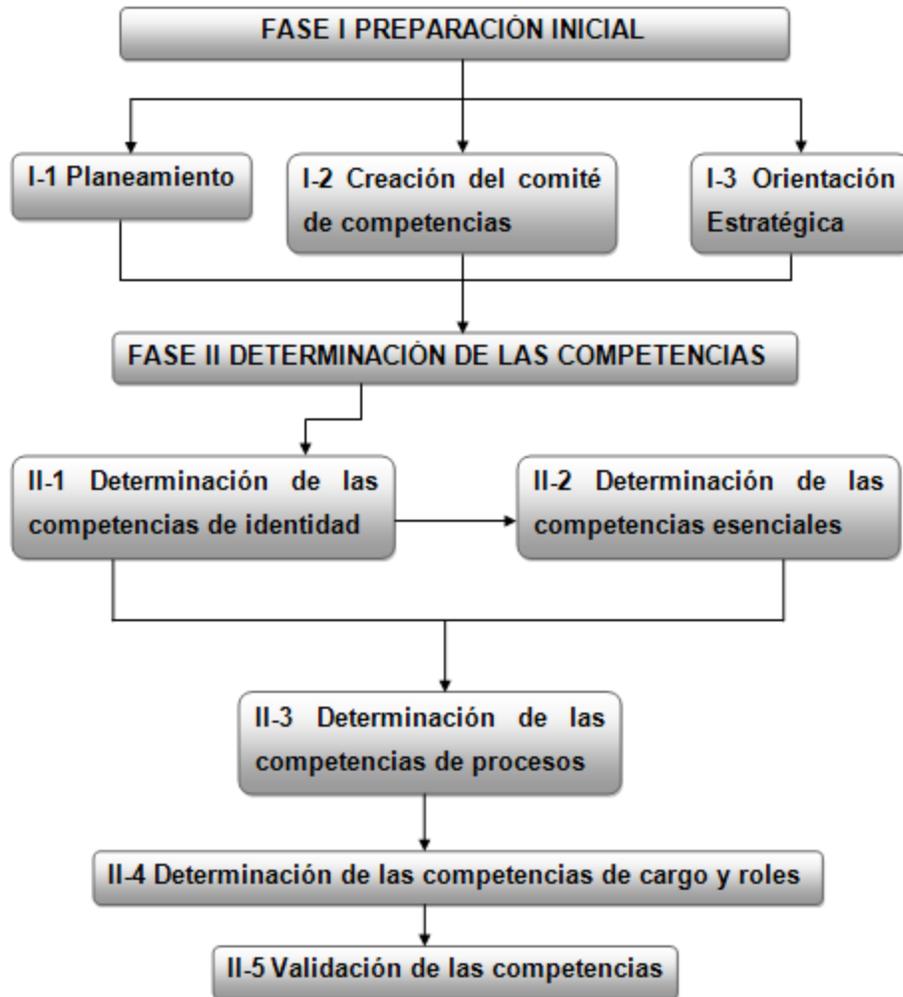


Figura 2.1 Procedimiento para determinar las competencias laborales en Desoft S.A División Holguín

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 a desarrollar durante las distintas etapas y fases del procedimiento. En esta se deben desempeñar dos tareas la primera es el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento para conocer el nivel de conocimiento que tienen tanto los trabajadores como la alta dirección sobre el tema de las competencias y la segunda la elaboración del cronograma de trabajo donde se programarán las actividades que integran las fases

y etapas del procedimiento donde se establecerán las fechas de cumplimiento, recursos necesarios, participantes y responsables.

I-2. Creación del comité de competencias²

Durante esta etapa se conformará comité de competencias para identificar las competencias en los niveles establecidos por la norma NC 3001:2007 SGICH-Requisitos. El que dirige el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) es el encargado de presidir el comité de competencias. Este elaborará y elevará a la alta dirección la propuesta de constitución del comité de competencias que debe incluir:

- ✓ un miembro de la Alta Dirección (Preside el Comité de Competencias)
- ✓ tres Directivos (Jefes de procesos claves, pudiendo ser más de 3 directivos si se considera pertinente)
- ✓ tres trabajadores (considerar calificación, experiencia, conocimientos, resultados alcanzados, visión de futuro, sentido de pertenencia; pueden ser más de 3 trabajadores, si se considera pertinente).

Los integrantes del comité de competencias son los mismos que formarán parte del Comité de Expertos. Estos deben reunir los requerimientos generales siguientes:

1. Interés de participar en el estudio: el personal experto debe estar motivado de antemano a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole.
2. Poseer una formación de tipo empresarial en general, sin importar las especificaciones.
3. Competencia profesional: deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta la problemática abordada.
4. Objetividad: ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados.
5. No estar comprometido con los resultados, de manera tal, que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, para garantizar imparcialidad.

² Tomado de Procedimiento para determinar Competencias elaborado por Desoft S.A

El máximo representante de la alta dirección analiza en el Consejo de Dirección llevará la propuesta de constitución del comité de competencias de la organización y con el consenso de al menos el 75% de los miembros del mismo aprueba su creación.

El responsable del proceso de competencias laborales con la colaboración del responsable del proceso de capacitación y desarrollo, del proceso de organización de trabajo y el de evaluación del desempeño, desarrollan un conjunto de acciones de capacitación para dotar a los integrantes del comité de competencias de los conocimientos necesarios sobre: gestión de competencias, técnicas de trabajo en grupo, gestión por procesos.

I-3. Orientación Estratégica

El objetivo de esta etapa consiste en lograr la alineación de los elementos estratégicos de la empresa y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias. El comité de expertos y el Consejo de Dirección de la entidad revisan y/o actualizan los elementos de la planeación estratégica de la organización los cuales servirán de base para alinear los modelos de competencias para lograr la meta propuesta por la organización. Además se deben verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.

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 de identidad, esenciales, de procesos y de los cargos.

Está constituida por las siguientes etapas:

II-1 Determinación de las competencias de identidad

Basado en el análisis estratégico con todos sus elementos (Misión, Visión, Objeto Social, valores compartidos, memoria histórica, aspectos de la cultura organizacional y procesos claves determinados en la organización) el grupo de análisis determina sus competencias de identidad, comprobando la alineación de estas con los elementos estratégicos. Con este objetivos se deben seguir estos pasos:

II-1.1 Definición del propósito fundamental

Teniendo en cuenta los principios de la técnica del análisis funcional, se comenzará el proceso deductivo, de análisis continuo, analítico y gradual de desgloses y derivaciones sucesivas de las funciones, a partir del propósito fundamental o razón de ser de la organización objeto de estudio, para continuar más adelante hasta lograr la identificación de las expresiones más elementales que pueden ser realizadas por un trabajador.

El propósito fundamental “constituye una definición funcional de toda la organización, una declaración explícita y clara que expresa su razón de ser, como una síntesis integral del contenido de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización” (MTSS, 2001a). Para facilitar su redacción se debe tener en cuenta la estructuración de su contenido de forma tal que queden evidentes: un verbo activo que exprese la acción que se pretende acometer, el objetivo que se propone alcanzar y, por último, el contexto y las condiciones en que se llevará a cabo.

A través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos ya citados, se llega al consenso para definir el propósito fundamental. Se recomienda ubicar los elementos estratégicos en un lugar visible utilizando algún medio para este fin para facilitar el trabajo (A. Sánchez Rodríguez, 2007).

II-1.2 Identificación de las competencias de identidad

Para identificar estas competencias se utilizará el método de la tormenta de ideas, observación directa, entrevistas y revisión de documentos sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del equipo de expertos. Atendiendo al propósito clave y retomando la misión y visión, cada experto, en forma de rueda libre, expresará las competencias. El proceso termina cuando se aprueben las formulaciones de competencias, consensuadas por la totalidad de los miembros participantes en la discusión. El volumen de competencias debe ser reducido (no mayor de tres).

II-2 Determinación de las competencias esenciales

Estas competencias se exigirán en todas las áreas y puestos de trabajo pues son las necesarias para conseguir sus objetivos estratégicos y mantener ventajas competitivas en el mercado. El grupo de análisis y el comité de competencias teniendo en cuenta las competencias de identidad definen las esenciales (siguiendo las rondas del Método

Delphi) considerando las que más se alineen a los objetivos estratégicos. Después que se relacionan todas las competencias se reduce el listado erradicando repeticiones y similitudes. Los especialistas elaboran la tabla siguiente.

Tabla 2.1: Matriz de Competencias Esenciales (Ces) expresada por los expertos (E)

Competencias (Ces)	Expertos (E)						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	x	-	x	x	x	-	-
	-	x	x	x	x	x	X
	x	x	x	x	-	-	-

X: Ces relacionada por el experto.

- : Ces no relacionada por el experto

Los expertos determinan el nivel de concordancia a través de la expresión 2.1. Procesándose los resultados y conformándose la tabla que aparece en el anexo 2.

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

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las Ces que obtengan valores $Cc < 60\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Obteniéndose como resultado el listado de competencias esenciales de la organización.

II-3 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 (Angulo González, 2002).

En esta etapa el comité de competencias será el encargado de llevar a cabo los pasos siguientes:

II-3.1 Análisis de los elementos estratégicos correspondientes al área

A través de los medios seleccionados (revisión de documentos, tormentas de ideas, entrevistas etc.) se revisará todo lo referente a los elementos estratégicos para comprobar si están correctamente elaborados y actualizados.

II-3.2 Definición de las funciones estratégicas

Dando continuidad al análisis funcional, se desagregan las funciones estratégicas a partir del propósito clave bajo la lógica problema-solución, en cada una de las funciones desagregadas se constituyen en soluciones para resolver el problema planteado en la función precedente. Este proceso debe apoyarse en la actividad grupal e individual de cada uno de los miembros.

II-3.3 Definición de las competencias de proceso

Siguiendo los mismos métodos utilizados para la determinación de las competencias esenciales, se realizan rondas de preguntas con el objetivo de listar las competencias de proceso relacionadas con cada una de las funciones estratégicas (anexo 3).

II-4 Definición de las competencias de cargo y por roles

Las competencias de rol son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes y las competencias de cargo corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos (Delgado Martínez, 2000). Esta etapa se llevará a cabo por el comité de expertos. Los pasos para desarrollar esta etapa son los siguientes:

II-4.1 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.

II-4.2 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. Para el desarrollo de este proceso se realizarán sesiones de trabajo en grupo donde el equipo de conocimiento, a través

del consenso, irán agrupando las funciones en cargos, familias de cargos (roles), áreas ocupacionales funcionales (procesos), áreas estratégicas de la organización y los restantes elementos que conforman la estructura social de la empresa. Al finalizar este paso el grupo de análisis, considerando los resultados obtenidos en los talleres de análisis funcional, analizan los datos y sintetizan los principales resultados en un documento oficial de consulta y de insumo para las entrevistas de eventos conductuales.

II-4.3 Realización de la entrevista de eventos conductuales

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

II-4.4 Definición de las competencias de cargo

Este paso se llevará a cabo por el grupo de análisis, que podría variar su composición según las especialidades que se estén analizando. El grupo de análisis y el equipo de competencias, a partir de toda la información obtenida, depuran, agrupan y describen las competencias aplicando el método Delphi (A. Cuesta Santos, 2001), para lo que es necesario seguir estos pasos:

a) Compilar las descripciones y especificaciones de los cargos, los cuales incluirán los aspectos siguientes:

- ✓ datos generales del cargo
- ✓ función genérica
- ✓ principales funciones y tareas a desempeñar
- ✓ responsabilidades
- ✓ condiciones de trabajo

- ✓ formación académica
- ✓ cualidades humanas obtenidas de forma directa
- ✓ aspectos de la cultura organizacional

b) Determinación de las competencias

A partir de la revisión de los perfiles de los cargos se procederá a la determinación de las competencias que se requieren para cada uno de los cargos. Este proceso se realizará de la misma forma que para las competencias esenciales y luego se elabora la tabla del anexo 4.

c) Determinación del nivel en que se debe poseer las competencias

En esta etapa se les entregarán a los expertos las competencias obtenidas en el paso anterior. Estos, según su opinión, determinarán el nivel que el cargo requiera en esa competencia llenando la tabla 2.1. Para cada elemento de competencia se analizará el nivel de 1 a 3 como nivel máximo. Se podrán utilizar los criterios siguientes:

- Nivel 1: Bajo
- Nivel 2: Medio
- Nivel 3: Alto

Tabla 2.1. Competencias del rol

Competencias del Cargo	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Nd

Por cada unidad de competencias se calculará el nivel promedio y se ubicará en el rango de calificaciones correspondiente, se definirá entonces el nivel final en que el cargo debe poseer esa competencia. La escala de calificaciones se aplicará del modo siguiente:

- ✓ nivel 1: $1,00 < Nd < 1,70$ puntos
- ✓ nivel 2: $1,71 < Nd < 2,40$ puntos
- ✓ nivel 3: $2,41 \leq Nd = 3,00$ puntos

II-4.5 Determinación de las competencias por roles

En este paso lo primero es definir el nombre del rol que puede ser jugado por uno o varios cargos teniendo en cuenta las actividades comunes que realizan. Luego de

definidos estos se especifica la misión de cada uno de ellos. Por último se definen las competencias del rol (tabla 2.2).

Tabla 2.2. Competencias del rol

Rol	Misión del rol	Competencias del rol

El paso siguiente es relacionar cada cargo con el rol que en algún momento él puede jugar. De esta forma se visualizan las competencias más específicas que va a poseer ese trabajador cuando esté desempeñando ese rol.

II-5 Validación de las competencias³

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.

Para desarrollar esta etapa se comenzará por la validación de los perfiles observados. 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. 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.

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 ello 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.

³ Tomado de Procedimiento para determinar Competencias elaborado por Sánchez Rodríguez (2007)

2.2. Aplicación del procedimiento en Desoft S.A. División Holguín

La Empresa de Aplicaciones Informáticas Desoft S.A. División Holguín integrada al Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones (GEIC) es atendida por el Ministerio de las Comunicaciones y tiene representación en todas las provincias del país. Inicialmente fue la Empresa de Servicios Informáticos (ESI), luego en Noviembre del 2003 mediante la Resolución No 57/03 del Presidente del Grupo de Tecnologías de la Información (GTI) pasa a ser la Empresa de Desarrollo y Producción de Software de Calidad (SOFTCAL) y por último, el 26 de marzo del 2004 que queda constituida como Sociedad para el desarrollo de Productos Informáticos Especializados (Desoft S.A.) a través de la Resolución 13/04 emitida por GTI. Se encuentra ubicada en la ciudad de Holguín, Carretera Central número 24 esquina Martí, colinda al Norte con la Empresa de GEOCUBA, al Sur con una dependencia de COPEXTEL y la Gerencia Territorial de la TRD, al Este con la Carretera Central y la Empresa Eléctrica Provincial, al Oeste con un grupo de viviendas particulares y un pequeño mercado perteneciente al Reparto Santiesteban. (anexo 5)

Mediante la Resolución No. RS-1726 del Ministro del Ministerio de Economía y Planificación, con fecha 4 de julio de 2012, se modifica el **objeto social** de la Empresa Nacional de Software, Desoft S. A. por el siguiente:

1. Prestar servicios de desarrollo, despliegue y soporte de aplicaciones informáticas integrales.
2. Brindar servicios públicos de alojamiento, hospedaje y aplicaciones.
3. Gestionar y administrar aplicaciones informáticas en centro de datos.

La entidad presenta una estructura organizativa de tipo lineal funcional (anexo 6) que permite dirigir, a través de los diferentes niveles jerárquicos establecidos, toda la actividad técnica, económica y de servicios que contribuirán al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Hasta el cierre de marzo del año 2014 se cuenta con un total de 228 trabajadores de los cuales 110 son de sexo femenino y 118 de sexo masculino. La composición por nivel educacional de la entidad es de 8 obreros graduados del nivel medio básico, 8 graduados del nivel medio superior, 27 técnicos medios y 185 graduados del nivel

superior. La composición por categoría ocupacional es de 180 técnicos, 7 obreros, 2 administrativos, 11 de servicio y 18 ejecutivos (anexo 7).

FASE I. PREPARACIÓN INICIAL

En esta fase se crearon las condiciones para el inicio de la aplicación del procedimiento. Se determinó las características de la división que resultan necesarias para el desarrollo de la investigación. Se realizó un diagnóstico por área para saber el nivel de conocimiento de los trabajadores sobre el tema de la Gestión por competencias y se elaboró el cronograma de actividades a desarrollar durante las distintas fases y etapas del procedimiento.

Para la identificación de las competencias en los niveles establecidos por la norma ("NC 3001," 2007) SGICH – Requisitos, se constituyó el comité de competencias de la organización que está conformado por

1. Alexei Torres Leyva
2. Yanet Batista Peña
3. Litzandra Guerrero Arias
4. Yurian Pérez Serrano
5. Álvaro Alexis Rodríguez Hernández
6. Anyell Naranjo Céspedes
7. Yasser Perdomo Rojas

A partir de la planeación estratégica realizada por la alta dirección de la empresa, los asesores y varios miembros del consejo de dirección revisaron y actualizaron los elementos estratégicos más importantes, los cuales quedaron de la siguiente forma:

Misión

Ofrecer soluciones integrales en Tecnologías de la Información para la Informatización de la Sociedad Cubana.

Visión hasta el 2016

Somos una organización de profesionales comprometidos, con un efectivo Sistema de Gestión Empresarial, preparados para ofrecer nuestros productos y servicios desde los municipios y logramos una creciente actividad exportadora.

Fase II. DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para la determinación de las competencias se siguieron las diferentes clasificaciones según la estructura de la empresa: competencias de identidad, esenciales, de procesos, de cargo y por roles.

II-1 Determinación de las competencias de identidad

El comité de competencias y otros miembros de la entidad determinaron las competencias, a partir de los debates y sesiones de trabajo grupales realizados teniendo como base el estudio de los elementos estratégicos tales como (Misión, Visión, Objeto Social, valores compartidos, memoria histórica, aspectos de la cultura organizacional y procesos claves determinados en la organización, actividades que lo conforman, resultados esperados de los procesos y la misión y funciones de los cargos) y su relación directa con las competencias.

Se concluyó que para lograr el propósito fundamental: “Garantizar la informatización de la sociedad cubana mediante el desarrollo, despliegue y soporte de soluciones informáticas integrales con un personal competente y comprometido a garantizar la calidad de todo el proceso, desde la concepción de la idea hasta el producto final logrando satisfacer las necesidades de los clientes” se requiere el desarrollo de competencias que se encuentren en correspondencia con los elementos estratégicos de la organización.

Teniendo en cuenta el propósito fundamental de la organización quedaron definidas las competencias que distinguen la entidad:

- ✓ capacidad para ofrecer soluciones informáticas, rápidas y oportunas
- ✓ capacidad para gestión y creación de productos y servicios de calidad enfocados al cliente
- ✓ capacidad para la innovación en los servicios que prestan.

II- 2 Determinación de las competencias esenciales

Teniendo como base las competencias de identidad y los elementos estratégicos se determinaron las competencias esenciales para cumplir con su razón de ser y los objetivos propuestos. Siguiendo las rondas del método Delphi, los expertos listaron las

competencias, luego se redujo el listado erradicando las repeticiones y se calculó la concordancia de los expertos después de una segunda ronda para rectificar si estaban de acuerdo con las competencias inicialmente listadas. Las competencias que resultaron con concordancia mayor o igual que 60% se consideraron imprescindibles para cualquier trabajador de la organización. Las competencias esenciales que resultaron de este análisis se encuentran en el anexo 8. Además de determinar las competencias esenciales los expertos evaluaron el orden de importancia que le confieren a cada una de ellas, a través del método de valoración de criterios donde: 1- no es importante, 2- poco importante, 3- importante, 4- adecuadamente importante y 5- muy importante (anexo 9). Las competencias según el orden de importancia se listan a continuación:

1. Disciplina y profesionalidad.
2. Sentido de pertenencia de la organización
3. Capacidad para la I+D (Innovación y Desarrollo)
4. Actitud hacia la superación
5. Capacidad para el trabajo en equipo.
6. Capacidad para el cambio.

II-3 Determinación de las competencias de procesos

El comité de competencias y los especialistas, utilizando como documentos de trabajo el modelo estratégico del área, los listados genéricos de competencias empleados y los inventarios de competencias de identidad y esenciales elaborados, continuó con el análisis de los elementos estratégicos correspondientes al área para lo que se recolectaron y analizaron estos elementos ya elaborados como se explicó.

En esta fase se determinaron las competencias para cada uno de los procesos (estratégicos, operacionales y de apoyo) de forma independiente siguiendo el mismo procedimiento utilizado para la determinación de las esenciales y luego los resultados se agruparon en la Tabla 2.3.

TABLA 2.3 Competencias de Procesos de Desoft S.A. División Holguín

Procesos Estratégicos	
Dirección	Investigación y Desarrollo
Liderazgo	Creatividad e innovación
Habilidades comunicativas	Habilidades comunicativas
Visión del futuro	Visión del futuro

Capacidad para la planeación	Capacidad de planeación	
Capacidad de organización	Proactividad	
Capacidad de Control	Gestión del conocimiento	
Promoción de cambios	Promoción de cambios	
Capacidad para la toma de decisiones	Adaptabilidad	
Procesos Operacionales		
Mercadotecnia	Proyecto de Informatización	Formación y Certificación en roles
Enfoque al cliente	Enfoque al cliente	Orientación a la gestión del conocimiento
Negociación	Adaptabilidad	Capacidad crítica
Habilidades comunicativas	Meticulosidad	Capacidad de integración
Preocupación por el orden y la calidad	Promoción de cambios	Habilidades comunicativas
Capacidad de control	Creatividad e innovación	Creatividad e innovación
Visión del futuro	Motivación por el logro y la excelencia	Motivación por el logro y la excelencia
Motivación por el logro y la excelencia	Capacidad de organización	
Procesos de Apoyo		
Gestión del Capital Humano	Gestión Contable Financiera	
Capacidad de planeación	Capacidad de planeación	
Capacidad de organización	Capacidad de organización	
Capacidad de control	Capacidad de control	
Capacidad de influencia	Meticulosidad	
Habilidades comunicativas	Responsabilidad	
Habilidad para la gestión de recursos	Habilidad para la gestión de recursos	
Atención al cliente interno	Atención al cliente interno y externo	
	Toma de decisiones	
Gestión Logística	Gestión de las Tecnologías	
Capacidad de gestión	Habilidades comunicativas	
Habilidades comunicativas	Capacidad para el trabajo en grupo	
Capacidad de planeación	Atención al cliente	
Capacidad de control		
Responsabilidad	Motivación por el logro y la excelencia	
Toma de decisiones	Capacidad para la solución de problemas	
Proactividad	Proactividad	
Atención al cliente interno	Atención al cliente interno	

II-4. Determinación de las competencias de cargo y por roles

Estas competencias fueron determinadas por el grupo de análisis comenzando con el desglose de funciones definiendo las que deben ejecutar los trabajadores.

II-4.4 Definición de las competencias de cargo y roles

Este paso se llevará a cabo por el grupo de análisis y el equipo de competencias que a partir de toda la información obtenida, depuran, agrupan y describen las competencias aplicando el método Delphi (A. Cuesta Santos, 2001), para lo que es necesario seguir estos pasos:

a) Compilar las descripciones y especificaciones de los cargos:

Para llevar a cabo este paso se revisó los profesiogramas y los perfiles de cargo y se elaboró el inventario de todos los cargos de la entidad (anexo 10).

b) Determinación de las competencias:

En este paso el grupo de análisis lista las posibles competencias, luego se le envía al comité de competencias o lo que es lo mismo comité de expertos, el cual determina cuales son las que se requieren para desempeñar cada una de las funciones de los cargos aprobados en la organización. Los expertos tuvieron en cuenta además los listados de competencias de identidad, esenciales y de procesos ya determinadas.

Siguiendo los pasos del método Delphi se calculó la concordancia de los expertos con las competencias seleccionadas en el paso anterior, quedando conformados de esta forma los perfiles de competencias laborales para cada cargo con las competencias con valores de Cc mayores que 60 % (anexo 11). Para ilustrar los resultados de la aplicación de este procedimiento se tomará como ejemplo el cargo Gerente Adjunto que se muestra en la tabla 2.4:

Tabla 2.4 Matriz de competencias del cargo Gerente Adjunto

Competencias del Cargo	Expertos (E)							Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Desarrollo de habilidades comunicativas	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para dirigir equipos de trabajo	X	X	X	X	X	X	X	100
Motivación	X	X	X	X	X	X	X	100
Perseverancia	X	X	-	X	X	X	-	71.4
Proactividad	X	X	X	X	X	X	X	100
Multifuncionalidad	X	X	X	-	X	X	X	85.7
Alta capacidad de liderazgo y dirección	X	X	X	X	X	X	X	100
Compromiso con la organización	X	X	X	X	X	X	X	100
Habilidad para la detectar problemas y proponer soluciones	X	X	X	X	X	X	X	100

Cooperación	X	X	X	X	X	X	X	100
Disciplina	X	X	X	X	X	X	X	100
Imparcialidad	X	X	X	X	X	X	X	100
Estabilidad emocional	X	X	X	X	X	X	X	100
Optimismo	X	-	X	X	X	-	X	71.4
Capacidad para aportar innovación	X	X	X	X	X	X	X	100
Empatía	X	X	X	X	-	X	X	85.7

c)Determinación del nivel en que se debe poseer las competencias.

Los expertos determinaron el nivel que debe poseer en cada competencia por cada uno de los cargos (anexo 12). Al igual que en el anterior se tomó como ejemplo el cargo Gerente Adjunto. Los resultados se muestran a en la tabla 2.5.

Tabla 2.5 Matriz de los niveles de competencias requeridas para cargo Gerente Adjunto

Competencias del Cargo	Expertos (E)							Nd
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Desarrollo de habilidades comunicativas	3	3	3	3	3	3	3	3
Capacidad para dirigir equipos de trabajo	3	3	3	3	3	3	3	3
Motivación	2	2	3	2	3	2	2	2
Perseverancia	2	3	2	3	2	3	2	2
Proactividad	2	2	2	3	2	3	2	2
Multifuncionalidad	2	3	3	2	3	3	3	3
Alta capacidad de liderazgo y dirección	3	3	3	3	3	3	3	3
Compromiso con la organización	3	3	3	3	3	3	3	3
Habilidad para la detectar problemas y proponer soluciones	3	3	3	3	3	3	3	3
Cooperación	2	3	1	2	1	3	3	2
Disciplina	3	3	2	3	2	3	3	3
Imparcialidad	3	3	2	3	2	3	3	3
Estabilidad emocional	2	1	2	1	2	1	2	1
Optimismo	1	2	2	3	2	2	2	2

Capacidad para aportar innovación	1	2	3	3	3	3	3	3
Empatía	1	3	1	3	1	2	3	2

II-4.5 Determinación de las competencias por roles

En un primer momento se definieron 22 roles y para su mejor comprensión se valoró la misión y las competencias que debe poseer cada uno (anexo 13). Posteriormente se relacionaron en una matriz (anexo 14) los cargos definidos en la empresa con los roles, de este análisis se pudo concluir:

1. Existen cargos que desarrollan uno o dos roles, estos corresponden con la propia misión del cargo:
 - ✓ Auxiliar General de Servicios
 - ✓ Auxiliar Económico
 - ✓ Chofer
 - ✓ Técnico en Gestión Comercial
 - ✓ Técnico A en Gestión Económica
 - ✓ Técnico en ciencias informáticas
 - ✓ Sereno
 - ✓ Pantrista
 - ✓ Operario General de Mantenimiento y Reparación
 - ✓ Encargado de Aseguramiento de Servicios Especiales
 - ✓ Encargada de Recepción y Pizarra Telefónica
2. Existen roles que solo pueden ser desarrollados por uno o dos cargos:
 - ✓ Gestor de Recursos Laborales
 - ✓ Aseguramiento
 - ✓ Comprador
 - ✓ Ejecutor de los servicios higiénicos
 - ✓ Asesor jurídico
 - ✓ Gestor de la política de cuadros
 - ✓ Ejecutor de los servicios técnicos
 - ✓ Ejecutor de los servicios de Seguridad y Protección Física

Para para una mejor comprensión se hizo una representación gráfica con la utilización del programa Ucinet® a la matriz, eliminando de la misma los roles y los cargos listados anteriormente ya que estos tienen una relación única entre ellos. En la Figura 2.2 se muestra la red que se obtuvo como resultado de este procesamiento. En esta claramente se observa la centralidad de los roles: estratega y organizador.

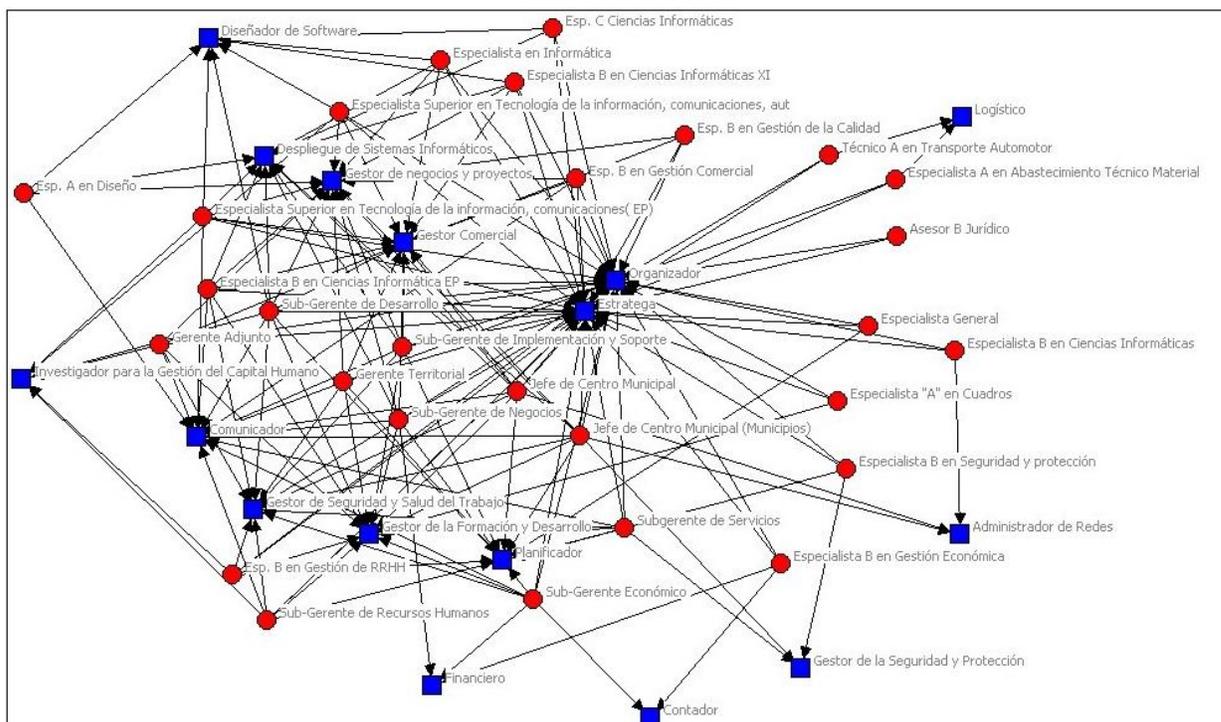


Figura 2.2 Red de agrupamiento de roles según los cargos asociados.

Este análisis se realizó de forma cuantitativa con la ayuda del Ucinet®, para los roles los resultados se exponen en la Tabla 2.5 que se muestran a continuación:

Tabla 2.5 Análisis de centralidad para los roles

Roles	Degree	Closeness	Harmonic Closeness	Eigenvector
Estratega	27	104.000	34.833	0.254
Organizador	27	104.000	34.833	0.254
Gestor de negocios y proyectos	15	132.000	26.333	0.171
Gestor Comercial	14	134.000	25.667	0.167
Comunicador	14	132.000	25.917	0.168
Gestor de la Formación y	13	134.000	25.250	0.158

Desarrollo				
Gestor de Seguridad y Salud del Trabajo	12	136.000	24.583	0.152
Planificador	12	136.000	24.583	0.138
Despliegue de Sistemas Informáticos	11	140.000	23.667	0.127
Diseñador de Software	7	154.000	20.250	0.065
Investigador para la Gestión del Capital Humano	6	156.000	19.583	0.068
Financiero	3	162.000	17.583	0.030
Administrador de Redes	3	162.000	17.583	0.034
Gestor de la Seguridad y Protección	3	162.000	17.583	0.031

Como se puede observar, los roles estratega y organizador presentan un alto grado de centralidad normalizada comparado con los restantes 12 roles analizados. Presentan menor centralización global de cercanía con la red (Closeness), mayor centralización global de la cercanía armónica (Harmonic Closeness) y mayor robustez en los valores del eigenvector, como medida de centralidad. Resumiendo lo planteado, se considera que estos roles son lo que más cargos tienen asociados.

II-5 Validación de las competencias

En este paso el responsable del proceso de competencias presentó al grupo de expertos las competencias de identidad, esenciales, de proceso, por cargos y por roles que resultaron del análisis de los pasos anteriores quedando validadas por parte de la alta dirección a través del método de criterio de expertos. Este punto permitió un mayor involucramiento de la alta dirección con el proceso. En la validación de los perfiles de competencia se certificaron el 100 % de las competencias definidas con anterioridad y los niveles en que los requiere cada uno de los cargos. Ello es fundamental pues define nivel de exigencia contra el cual se evaluará a cada ocupante, y se definirá si existe o no brecha o necesidad de competencias.

Conclusiones parciales del capítulo

La aplicación del procedimiento propuesta ha permitido obtener los siguientes beneficios:

1. Alinear los procesos de GCH con el desarrollo de competencias laborales y las necesidades estratégicas de la organización.
2. Identificación de las competencias a los diferentes niveles, comenzando por las de identidad, las esenciales, de proceso, las de los puestos de trabajo y la de los roles.

Valoración Económica, Social y Medioambiental

Los resultados obtenidos con la implementación de la metodología propuesta en la entidad objeto de estudio son los siguientes:

1. Los resultados económicos a la hora de ver la factibilidad de la implantación del proceso de gestión por competencia de los RRHH no son a corto plazo fáciles de cuantificar, pero indiscutiblemente tiene un impacto a mediano y largo plazo reflejado en el incremento de la productividad de trabajo y por ende de las ganancias empresariales, siendo posible esto al garantizar la gestión de las competencias de los trabajadores que se traduce a un mejor desempeño laboral que repercute de forma directa en la mejora de la prestación del servicio a los clientes de la entidad.
2. Socialmente se logra mayor integración de los trabajadores al objeto social de la empresa posibilitando el incremento de los niveles de satisfacción de los clientes. Se logró la identificación de las brechas de conocimiento para el mejoramiento del desempeño laboral de todos los trabajadores.

CONCLUSIONES

1. Se realizó un análisis y revisión documental que permitió determinar los principales enfoques, teorías y técnicas que en la actualidad se utilizan en el mundo empresarial para la Gestión de los recursos humanos sobre la base de competencias laborales, comprobándose así la necesidad de su implantación teórica, metodológica y práctica para el logro de los objetivos y estrategias de las organizaciones en general y en el contexto de la empresa de desarrollo de software Desoft S.A. División Holguín, enfatizándose la necesidad de su gestión, lo que permitió comprobar el problema profesional de esta investigación.
2. Aunque la empresa cuenta con un procedimiento para la identificación y validación de las competencias laborales el mismo posee un bajo carácter metodológico porque no tiene definido de forma detallada las actividades a desarrollar para la identificación de las mismas.
3. El desarrollo del procedimiento general para la identificación de las competencias laborales en la empresa seleccionada, permitió alinear los procesos de GCH con el desarrollo de competencias laborales y las necesidades estratégicas de la organización.
4. La aplicación del procedimiento en la empresa objeto de estudio permitió determinar y validar de manera eficaz las competencias de identidad, esenciales, de procesos, por cargo y por roles.

RECOMENDACIONES

1. Utilizar las matrices de competencia elaboradas por puestos de trabajo como herramienta en el subsistema de formación, evaluación, reclutamiento, selección e integración del personal, organización del trabajo y seguridad y salud en el trabajo.
2. Desarrollar un programa informático con vista a socializar con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la implantación, así como las competencias de identidad, esenciales, de proceso y específicas de cada puesto de la organización, así como la de los roles.
3. Generalizar la implantación del procedimiento diseñado en las demás divisiones de la empresa y en otras organizaciones del territorio holguinero, realizando las adecuaciones pertinentes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre, J., & Robledo, J. (2011). Evaluación de capacidades de innovación tecnológica en la industria colombiana de software utilizando lógica difusa. En Robledo, J. (Ed.), Gestión de las capacidades de innovación tecnológica para la competitividad de las empresas antioqueñas de software.
2. Alcántara, J. (2005). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional.
3. Angulo González, D. (2002). Competencias Laborales.
4. Barreto Medina, David. (2008). Gestión de los recursos humanos en base a competencia en el proyecto productivo APS.
5. Boterf, Le. (1997). La ingeniería de las competencias.
6. Boyatzis, R (1982). The competent manager.
7. Cabrera Ardanás, M. (2010). Assessment Center. Fundamentos teóricos y aplicación para la evaluación del potencial de competencias (Taller Precertificación Normas Cubanas de Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano). .
8. Cortagerena, A., & Freijedo, C. (2002). Tecnología de gestión. Argentina. Editorial Macchi. (g. e. S.A. Ed.).
9. Cruz Muñoz, P, & Vega López, G. (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Retrieved from <http://www.monografias.com/>
10. Cruz, P (2000). El capital humano y la gestión por competencias.
11. Cuenca Miranda, J. (2005). Tecnología Integral para la Gestión de los Recursos Humanos en base a Competencias en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos Holguín RADUAL (Universidad de Holguín, Cuba). .
12. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda (Editorial: Academia). .
13. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana. Editorial Academia.
14. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de Competencias.
15. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión por competencias.

16. Cuevas, Juan Carlos. (2007). Competencias tics específicas para empresas de base tecnológica: su evaluación en la provincia de Córdoba.
17. Del Pino Martínez, A. (1997). Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas?(Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ed. Gestión 2000. España).
18. Delgado Martínez, D. (2000). Modelos de Gestión por Competencias.(Caracas, Venezuela).
19. Delgado Martínez, D. (2001). El ciclo de desarrollo de competencias. Caracas, Venezuela. .
20. Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/ OIT. Montevideo, Uruguay.
21. Fernández Romay, A. (2005). Procedimiento para Desarrollar Auditorias de Recursos Humanos con un Enfoque de Competencias en el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares Holguín. (Universidad de Holguín, Cuba.
22. García, Lamarca, & Rodríguez, J. (2007). Gestión de proyectos informáticos: métodos, herramientas y casos.
23. González Obregón, William. (2010). Perfil para la gestión por competencias en el rol soporte de software. Universidad de las Ciencias Informáticas.
24. Herranz, A., & Vega, R. D. L. . (1999). Las competencias: pasado y presente. . Revista Capital Humano.
25. Infante, L. (2009). Capital Humano. Conceptos.
26. 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. Ediciones Gestión 2000. España. 445 pp.
27. Jolis, N (1998). Compétences et Compétitivité. Les éditions d'organisation. París, Francia.
28. Lazcano Herrera, C. (2002). Capital Humano, en busca de un contexto.
29. León Tamayo, Y. (2010). Propuesta metodológica para implementación de la Gestión por Competencias de los RRHH. Aplicación en la Integral de Atención al Cliente” de la Empresa Eléctrica. Holguín.
30. Levinson, H. (2010). Capital Humano. Nuevos enfoques.

31. Levy Leboyer, C. (1997). Gestión de las Competencias. (Barcelona, España). .
32. López Núñez, F. (2008). Propuesta Metodológica para hacer corresponder la Gestión por Competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas Facultad de Gestión de la Ciencia la Tecnología y el Medio Ambiente. Ciudad Habana.
33. Marrero Fornaris, Clara. (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 en opción al grado académico de Doctor en Ciencias Técnicas (Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echavarría”).
34. Martínez Galindo, J. (2006). Procedimiento Metodológico para el Diseño de Sistemas de Evaluación del Desempeño basados en Competencias Laborales en el Grupo Empresarial CubaNiquel de Moa. (Universidad de Holguín. Cuba). .
35. McClelland, D. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence
36. Morales Cartaya, A (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos.
37. Nápoles Villa, A. (2009). Tecnología para integrar la dimensión ambiental al proceso de desarrollo de las competencias laborales. Aplicación parcial en EMCOMED Holguín.
38. NC 3000 (2007).
39. NC 3001 (2007).
40. NC 3002 (2007).
41. Pérez Martínez, L (2009). Identificación de las competencias de identidad, esenciales, de procesos y de cada cargo ocupacional en la EMPLeni. (Universidad de Holguín, Cuba).
42. Perrenoud, Ph. (2000). Competencias para Enseñar.
43. Prieto, J. M. (2000). Gestión de las competencias.
44. Rodríguez, L. (2008). La gestión del capital humano.
45. Royo Morón, C. (2005). Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria. Universidad de Barcelona Facultad de Psicología Departamento de Psicología Social.

46. Sánchez González, Y (2009). PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN ENTIDADES DEL MINTUR. APLICACIÓN EN EL HOTEL PERNIK
47. Sánchez Rodríguez, A. (2002). Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los recursos humanos en el Salón 1720. (Universidad de Holguín, Cuba).
48. Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia de Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
49. Sarmentero Bon, I. (2007). Procedimiento General de Dirección por Valores para desarrollar competencias laborales a través del Sistema de Recursos Humanos. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
50. Sastre, C., & Aguilar, P. (2002). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. España. Editorial Silvio Figueras.
51. Sotolongo Sánchez, M. (2005). Procedimiento para la auditoria interna del sistema de Gestión de Recursos Humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba. 98 pp.
52. Velando Rodríguez, M (1999). Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Vigo, España.
53. Velázquez Zaldívar, R (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. IPSJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 36 pp.
54. Zayas Agüero, P. (2002a). Concepción técnico-metodológica sobre la selección de persona. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana, Cuba.
55. Zayas Agüero, P. (2002b). ¿Cómo seleccionar personal por competencias? (Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba).
56. Zayas Agüero, P. (2006). Una Visión Distinta de las Competencias (Universidad de Holguín. CEGEM).

Anexos

Anexo 1. Ventajas y desventajas de las metodologías para la determinación de las competencias

	Análisis Funcional	DACUM	SCID	AMOD
Ventajas	Parte del propósito clave y de los elementos estratégicos, lo cual garantiza la alineación de las competencias con la estrategia empresarial y permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo, creando puestos funcionales y polivalentes.	La ventaja de utilizar la metodología de visualización en esta fase de identificación de necesidades es que se va construyendo desde el principio el involucramiento y compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa, se selecciona a un grupo de trabajadores considerados expertos por su desempeño demostrado y algunos de sus supervisores, para construir el mapa de funciones y tareas.	Analiza de forma sistemática las tareas o subcompetencias generando la información necesaria para construir los elementos de competencia laboral coincidentes con la metodología del análisis funcional, identificando los criterios y evidencias de desempeño, los conocimientos y actitudes requeridas, las decisiones que debe tomar. Al mismo tiempo, genera los insumos para la elaboración de guías didácticas y material de apoyo	Ofrece agilidad para conectar la normatividad de las competencias con la formación y la evaluación; puede responder muy rápido a una necesidad de estructurar, guiar y administrar la formación y el aprendizaje.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se genera una interacción y sinergia grupal. 2. Se capitaliza y aprovecha el potencial de la tormenta de ideas. 3. Se construye un consenso grupal, con productos que los actores comprenden. 4. Hace participar y comprometer al supervisor y al trabajador. 5. Apunta a un desempeño superior del personal. 6. Compatible con la visión de que el supervisor es el principal instructor del trabajador. 7. Los talleres constituyen actos de formación para los integrantes, permitiendo uniformar los criterios entre gerentes, supervisores y trabajadores expertos, sobre lo que es "un buen desempeño" del personal. 8. Se hace rápido y a bajo costo. 			
Desventajas	Gran número de criterios y tablas de medida que generan las normas de competencia, muy difícil de manejar y aplicar en las empresas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se queda en el currículum; no deriva a normas de desempeño ni a una estrategia de formación y evaluación 2. Difícil de convertirlo en un instrumento de gestión del aprendizaje de personal en la actividad cotidiana por parte del supervisor o instructor 3. Los conocimientos y actitudes requeridas se quedan sin referencia específica, convirtiéndose fácilmente en un listado abierto de requerimientos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puede resultar en un proceso largo para los integrantes del grupo 'experto'. 2. Suelen repetirse conocimientos y habilidades requeridas en diferentes subcompetencias o tareas, lo cual demanda un esfuerzo integrador adicional para establecer el programa o plan de capacitación; 3. Se genera mucha información que después debe convertirse en un instrumento de gestión práctica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No lleva a una clara definición del estándar de ejecución requerida ni tampoco a los conocimientos subyacentes y las actitudes; esto dificulta hacerlo compatible con el análisis funcional, por ejemplo; 2. En relación al punto anterior, existe el riesgo de que predominará la subjetividad en la evaluación y con ello, la posibilidad de un conflicto de relación laboral; 3. Genera poca información para desarrollar guías didácticas de apoyo al desarrollo de la competencia.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No parten de la función global de la empresa; esto lleva al riesgo de no incluir competencias que se deriven de ella; por ejemplo, la capacidad de trabajar por objetivos de la organización. 2. La descomposición de la función del área o de la ocupación en tareas, lleva al riesgo de que se visualice el trabajo en una forma atomizada, cuando a la empresa le interesa no tanto el desempeño en una tarea, sino el resultado integrado u holístico. 3. La disfuncionalidad, - los problemas, las situaciones no previstas y operaciones no requeridas -, no aparecen con facilidad en el análisis, y así tampoco la mejora continua desde una perspectiva amplia. 4. No necesariamente los trabajadores expertos son capaces de saber qué es lo que los hace de alto desempeño en su trabajo; la afirmación de que sí son capaces, parte del supuesto cuestionable que su desempeño es fundamentalmente el resultado de un conocimiento explícito y no de una base de conocimientos implícitos o subyacentes. 5. Las expresiones de las tareas deben ser en términos de acción y resultado; actitudes, liderazgo, comunicación y otros elementos relacionados con la capacidad de interacción social, no se consideran tareas en estas metodologías, mientras que para las empresas modernas estas variables son cada vez más importantes por el impacto que tienen en el aprendizaje de la persona y de la organización. 6. Existe el riesgo de que los participantes en los talleres no son representativos para la función y las competencias del área en su totalidad. 			

Anexo 2. Matriz de Competencias Esenciales (Ces) Depuradas con Nivel de Concordancia

Competencias Esenciales	Expertos (E)							Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	

Anexo 3. Matriz de Competencias de Procesos (Ces) Depuradas con Nivel de Concordancia

Competencias Procesos	Expertos (E)							Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	

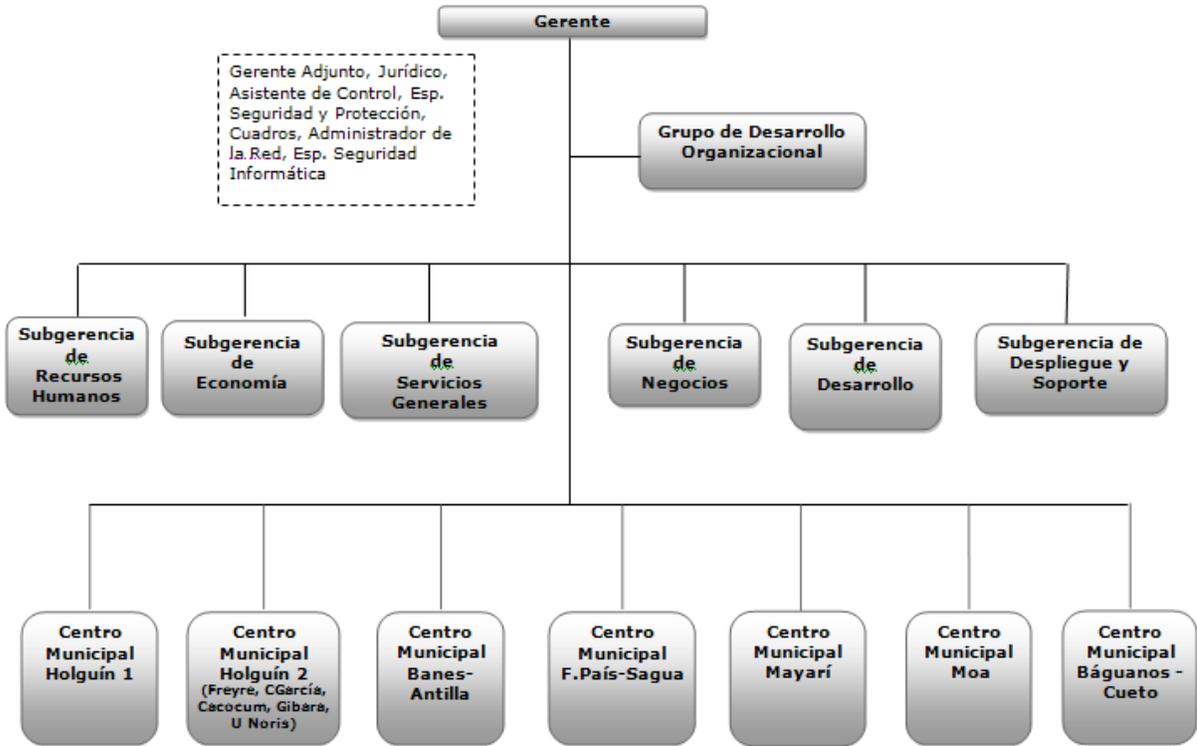
Anexo 4. Matriz de Competencias por Cargos (Ces) Depuradas con Nivel de Concordancia

Competencias por Cargos	Expertos (E)							Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	

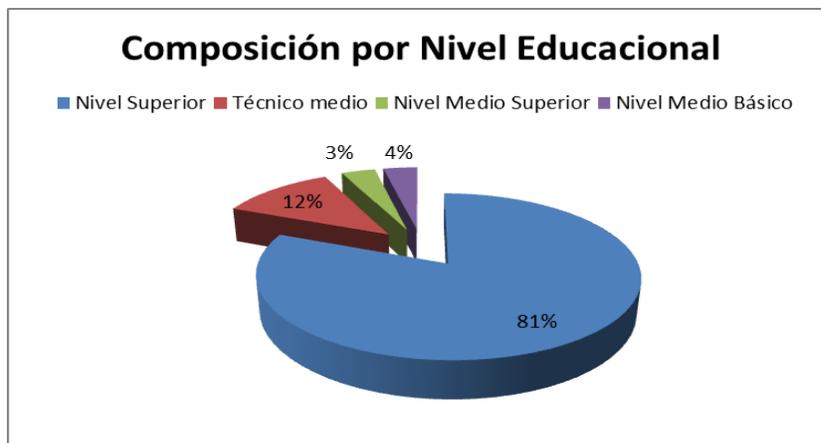
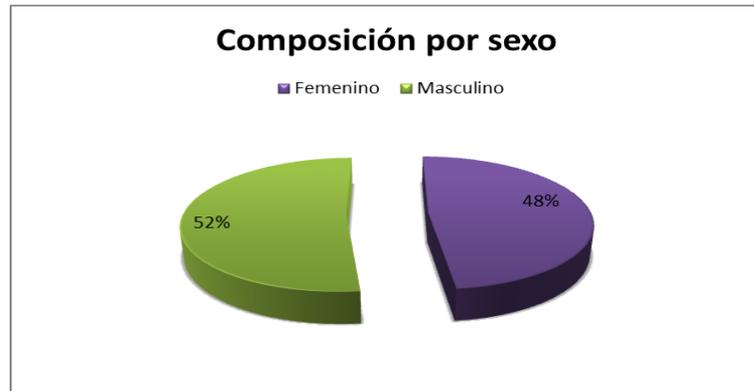
Anexo 5: Ubicación geográfica



Anexo 6: Estructura Organizativa de la División Holguín



Anexo 7: Caracterización de los recursos humanos



Anexo 8. Matriz de competencias esenciales (Ces) expresadas por los expertos

Competencias Esenciales	Expertos (E)							Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Capacidad para la solución de problemas	-	X	X	x	-	-	-	42.8
Capacidad para la atención y/o servicio al cliente	x	-	-	x	X	-	x	57.1
Compromiso	-	-	-	-	X	x	-	28.6
Capacidad para el trabajo en equipo	X	-	X	x	X	x	x	85.7
Capacidad comunicativa	-	-	X	x	X	-	-	42.8
Capacidad para el cambio	X	x	X	-	-	x	x	71.4
Orientación para el logro y la acción	X	-	-	-	X	-	-	28.6
Capacidad de aprendizaje	-	X	-	x	X	-	x	57.1
Capacidad para el desarrollo tecnológico	X	X	X	-	X	-	-	57.1
Capacidad para I+D (Innovación y Desarrollo)	x	X	X	x	X	x	-	85.7
Actitud hacia la superación	X	X	-	x	X	-	x	71.4
Alto sentido de pertenencia con la organización	X	X	X	x	X	-	x	85.7
Alta disciplina y profesionalidad	X	x	x	x	X	-	-	71.4

Anexo 9. Matriz de valoración de criterio de los expertos

Competencias Esenciales	Expertos (E)							Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Capacidad para el trabajo en equipo	4	3	3	4	5	3	3	25
Capacidad para el cambio	2	3	3	3	3	5	3	22
Capacidad para I+D (Innovación y Desarrollo)	5	3	3	4	5	4	4	28
Actitud hacia la superación	5	4	1	3	4	5	4	26
Sentido de pertenencia con la organización	5	5	2	4	4	4	4	28
Disciplina y profesionalidad	5	5	2	5	4	4	4	29

Anexo 10. Inventario de los cargos aprobados en Desoft S.A. División Holguín

CARGOS	GRUPO ESCALA	CO
Asistente de Control	VI	TEC
Auxiliar General de Servicios	II	SER
Asesor B Jurídico	XI	E
Auxiliar Económico	VI	ADM
Chofer D	IV	OP
Especialista "A" en Cuadros	XII	E
Encargado de Aseguramiento de servicios. especiales	IV	SER
Especialista A en Abastecimiento Técnico Material	XI	TEC
Especialista B en Ciencias Informática EP	XIII	TEC
Esp. B en Gestión Comercial	XI	TEC
Especialista B en Gestión Económica	XI	TEC
Esp. C Ciencias Informáticas	X	TEC
Esp. A en Diseño	XI	TEC
Esp. B en Gestión de la Calidad	XI	TEC
Especialista en Informática	IX	TEC
Esp. B en Gestión de RRHH	XI	TEC
Encargado de Recepción y Pizarra T	III	SER
Especialista B en Ciencias Informáticas XI	XI	TEC
Especialista B en Seguridad y protección	XI	TEC
Especialista B en Ciencias Informáticas	XI	E
Especialista General	XI	TEC
Especialista Superior en Tecnología de la información, comunicaciones(EP)	XIII	TEC
Especialista Superior en Tecnología de la información, comunicaciones, aut	XIII	TEC
Gerente Adjunto	XVI	E
Gerente Territorial	XVII	DIR
Jefe de Centro Municipal	XIV	E
Jefe de Centro Municipal	XV	E
Operario General de Mantenimiento y Reparación	IV	OP
Pantrista	II	SER
Sub-Gerente de Desarrollo	XVI	E
Sub-Gerente Económico	XVI	E

Sub-Gerente de Implementación y Soporte	XVI	E
Sub-Gerente de Negocios	XVI	E
Sub-Gerente de Recursos Humanos	XVI	E
Subgerente de Servicios	XVI	E
Sereno	II	SER
Técnico A en Transporte Automotor	VIII	TEC
Técnico en Ciencias Informáticas	VIII	TEC
Técnico A en Gestión Económica	VIII	TEC
Técnico en Gestión Comercial	VIII	TEC

Anexo 11. Matriz de competencia de los cargos aprobados en Desoft SA División Holguín
Matriz de competencias laborales para el cargo Técnico A en Gestión Económica

Competencias de Cargos	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
Conocimientos de contabilidad	x	x	x	x	x	x	x	100
Capacidad de control y supervisión	X	X	-	X	x	X	x	85.7
Dominio de sus funciones	X	X	x	X	X	-	X	85.7
Toma de decisiones	X	X	-	X	-	X	X	71.4
Capacidad de análisis	X	X	X	X	X	X	X	100
Preocupación por el orden y la precisión	X	X	X	-	X	X	X	85.7
Orientación al cumplimiento de las tareas	X	-	X	X	X	X	X	85.7
Responsabilidad	-	x	X	x	X	x	X	85.7

Matriz de competencias laborales para el cargo Sub-Gerente de Servicios

Competencias del Cargo	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc%
Adecuada orientación al cliente	x	x	x	x	x	x	X	100
Conocimientos sobre la gestión logística	x	x	x	x	x	x	X	100
Elevado sentido de la responsabilidad	x	x	x	x	-	x	x	85.7
Planificación y organización	X	-	X	x	X	x	X	85.7
Trabajo en equipo	X	x	X	X	X	X	X	100
Estabilidad emocional	X	X	X	X	X	X	X	100
Supervisión y control	X	X	X	X	X	X	X	100
Habilidad para la detectar problemas y proponer soluciones	X	X	-	X	X	X	X	85.7
Buenas relaciones interpersonales	x	X	X	X	X	X	X	100

Matriz de competencias laborales para el cargo Sub-Gerente de Implementación y Soporte

Competencias de Cargos	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc%
Comunicación	x	x	x	x	-	-	X	71.4
Capacidad de control y supervisión	x	x	x	x	x	x	X	100
Adecuada orientación a la calidad	X	x	x	x	x	x	x	100
Creatividad e innovación	-	x	x	x	x	-	X	71.4
Dominio de sus funciones	X	x	x	x	x	x	x	100
Toma de decisiones	x	-	x	x	x	x	x	85.7
Capacidad para detectar problemas y soluciones	x	x	-	x	x	-	X	71.4
Capacidad de análisis	x	x	x	x	x	x	X	100
Preocupación por el orden y la precisión	x	x	x	x	x	x	x	100
Excelente relaciones interpersonales	x	x	x	x	x	x	X	100
Responsabilidad	x	x	x	x	x	x	x	100

Matriz de competencias laborales para el cargo Sub-Gerente de Desarrollo

Competencias de Cargos	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc%
Capacidad para la planificación	x	x	x	x	-	-	X	71.4
Comunicación	x	x	x	x	x	x	X	100
Capacidad de control y supervisión	X	x	x	x	x	x	x	100
Adecuada orientación a la calidad	-	x	x	x	x	-	X	71.4
Creatividad e innovación	X	x	x	x	x	x	x	100
Dominio de sus funciones	x	-	x	x	x	x	x	85.7
Toma de decisiones	x	x	-	x	x	-	X	71.4
Capacidad para detectar problemas y soluciones	x	x	x	x	x	x	X	100
Capacidad de análisis	x	x	x	x	x	x	x	100

Preocupación por el orden y la precisión	x	x	x	x	x	x	X	100
Excelente relaciones interpersonales	x	x	x	x	x	x	x	100
Responsabilidad	-	-	x	x	x	x	x	71.4

Matriz de competencias laborales para el cargo Sereno

Competencias del Cargo	Expertos (E)							Cc%
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Responsabilidad	x	x	x	x	x	x	x	100
Altos conocimientos sobre seguridad y protección	x	x	x	x	x	x	x	100
Capacidad perceptiva y motriz	x	x	x	x	x	x	x	100
Disposición para realizar una tarea en cualquier momento	-	x	x	x	-	x	x	71.4
Orientación a minimizar de riesgos	x	x	x	x	-	-	x	71.4
Disciplinado	-	x	x	x	x	x	x	85.7

Matriz de competencias laborales para el cargo Operario General de Mantenimiento y Reparación

Competencias del Cargo	Expertos (E)							Cc%
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Responsabilidad	-	x	x	x	x	-	X	71.4
Altos conocimientos sobre labores de mantenimiento	X	x	x	x	x	x	x	100
Capacidad perceptiva y motriz	x	-	x	x	x	x	x	85.7
Disposición para realizar una tarea en cualquier momento	x	x	-	x	x	-	X	71.4
Orientación a la minimización de riesgos	x	x	x	x	x	x	X	100

Matriz de competencias laborales para el cargo Especialista Superior en Tecnología de la información y comunicaciones (EP)

Competencias del Cargo	Expertos (E)							Cc%
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Trabajo en equipo	-	x	x	x	x	x	x	85.7
Habilidades comunicativas	X	X	X	-	-	X	X	71.4
Dominio del idioma inglés	X	X	-	X	X	X	X	85.7
Conocimientos sobre sistemas operativos	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de prevención, análisis y solución de problemas	X	X	X	X	X	X	-	85.7
Capacidad para planificar	X	X	X	X	X	X	-	85.7
Capacidad para el asesoramiento	-	X	-	X	X	X	X	71.4
Flexibilidad	X	-	X	X	X	X	X	85.7
Iniciativa	X	X	X	X	X	-	X	85.7
Pensamiento analítico	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de análisis de la información	X	X	X	X	-	X	X	85.7
Habilidad para la toma de decisiones	X	X	X	X	X	X	X	100
Habilidad para organizar el trabajo	X	-	X	X	X	X	X	85.7
Capacidad de integración	X	X	-	X	X	X	X	85.7
Proactividad	X	X	X	X	X	-	X	85.7
Amplio conocimiento sobre tecnologías y herramientas	x	x	x	X	x	X	X	100

Matriz de competencias laborales para el cargo Especialista B en Gestión Económica

Competencias de Cargos	Expertos (E)							Cc%
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Capacidad para la planificación estratégica	X	-	X	X	X	X	X	85.7
Capacidad de gestión de cobro de los servicios	X	X	X	X	X	-	X	85.7
Capacidad de control y supervisión	X	X	X	X	X	X	X	100

Equilibrio entre la operatividad y planificación	X	X	X	X	-	X	X	85.7
Dominio de sus funciones	X	X	X	X	X	X	X	100
Toma de decisiones	X	-	X	X	X	X	X	85.7
Capacidad de análisis	X	X	-	X	X	X	X	85.7
Capacidad para la evaluación de proyectos de inversión	X	X	X	X	X	-	X	85.7
Preocupación por el orden y la precisión	x	x	x	X	x	X	X	100
Búsqueda de Información	X	X	-	X	X	X	X	85.7
Orientación al cumplimiento de las tareas	X	X	X	X	X	X	X	100
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	-	85.7

Matriz de competencias laborales para el cargo Técnico en Gestión Comercial

Competencias del Cargo	Expertos (E)							Cc%
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Adecuada orientación al cliente	x	x	x	x	x	x	x	100
Disciplinado	x	x	x	x	x	x	x	100
Elevado sentido de la responsabilidad	X	-	X	X	X	X	X	85.7
Orientación a los resultados	X	X	X	X	X	-	X	85.7
Autocrítico	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para organizar el trabajo	X	X	X	X	-	X	X	85.7
Desarrollo de habilidades comunicativas	X	X	X	X	X	X	X	100
Empuje	X	-	X	X	X	X	X	85.7
Constancia	X	X	-	X	X	X	X	85.7
Estabilidad emocional	X	X	X	X	X	-	X	85.7
Habilidad persuasiva	x	x	x	X	x	X	X	100
Meticulosidad	x	x	x	x	x	x	x	100
Capacidad perceptiva y motriz	x	x	x	x	x	x	x	100

Matriz de competencias laborales para el cargo Especialista B en Gestión de la Calidad

Competencias del Cargo	Expertos (E)							Cc%
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Ética profesional	x	x	x	x	x	x	x	100
Adecuada orientación a la calidad	x	x	x	x	x	x	x	100
Alto conocimiento respecto a las regulaciones en materia de calidad	X	-	X	X	X	X	X	85.7
Adecuada orientación al cliente	X	X	X	X	X	-	X	85.7
Desarrollo de habilidades comunicativas	X	X	X	X	X	X	X	100
Actitud de control	X	X	X	X	-	X	X	85.7
Capacidad para tomar decisiones	X	X	X	X	X	X	X	100
Estabilidad emocional	X	-	X	X	X	X	X	85.7
Orientación a los resultados	X	X	-	X	X	X	X	85.7
Elevado sentido de la responsabilidad	X	X	X	X	X	-	X	85.7

Matriz de competencias laborales para el cargo Especialista B en Ciencias Informáticas XI (E)

Competencias del Cargo	Expertos (E)							Cc%
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x	x	100
Habilidades comunicativas	x	x	x	x	x	x	x	100
Dominio del idioma inglés	X	-	X	X	X	X	X	85.7
Conocimientos sobre sistemas operativos	X	X	X	X	X	-	X	85.7
Capacidad de prevención, análisis y solución de problemas	X	X	X	X	X	X	X	100
Iniciativa	X	X	X	X	-	X	X	85.7
Creatividad e innovación	X	-	X	X	X	X	X	85.7

Capacidad para el análisis y toma de decisiones	X	X	-	X	X	X	X	85.7
Actitud de control	X	X	X	X	X	-	X	85.7
Posee agilidad mental	x	x	x	X	x	X	X	100
Amplio conocedor de tecnologías de desarrollo	x	x	x	x	x	x	x	100
Meticulosidad	x	x	x	x	x	x	x	100
Habilidad para organizar el trabajo	x	x	x	X	x	X	X	100
Capacidad de integración	x	x	x	x	x	x	x	100
Estabilidad emocional	x	x	x	x	x	x	x	100
Orientación al cliente	X	X	-	X	X	X	X	85.7
Elevado sentido de la responsabilidad	X	X	X	X	X	-	X	85.7

Anexo 12. Matriz de los niveles de competencias requeridas para cargo

Matriz de competencias laborales para el cargo Técnico A en Gestión Económica

Competencias de Cargos	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Nd
Conocimientos de contabilidad	3	3	3	3	3	3	3	3
Capacidad de control y supervisión	1	2	2	2	3	2	2	2
Dominio de sus funciones	3	3	3	3	3	3	3	3
Toma de decisiones	1	1	2	2	1	3	1	1
Capacidad de análisis	2	3	3	3	2	3	2	3
Preocupación por el orden y la precisión	2	3	2	3	2	2	2	2
Orientación al cumplimiento de las tareas	2	3	2	2	2	2	2	2
Responsabilidad	3	3	3	3	3	3	3	3

Matriz de competencias laborales para el cargo Sub-Gerente de Servicios

Competencias del Cargo	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Nd
Adecuada orientación al cliente	1	3	2	3	3	3	3	3
Conocimientos sobre la gestión logística	3	3	3	3	3	3	3	3
Elevado sentido de la responsabilidad	3	3	3	3	3	3	3	3
Planificación y organización	3	3	3	3	3	3	3	3
Trabajo en equipo	1	3	3	2	2	3	3	2
Estabilidad emocional	1	3	1	2	1	1	2	2
Supervisión y control	2	3	3	3	2	2	3	3
Habilidad para la detectar problemas y proponer soluciones	3	3	3	3	1	3	2	3
Buenas relaciones interpersonales	3	3	2	2	1	2	2	2

Matriz de competencias laborales para el cargo Sub-Gerente de Implementación y Soporte

Competencias de Cargos	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Nd
Comunicación	2	3	2	3	2	3	2	2
Capacidad de control y supervisión	3	3	3	3	2	2	3	3
Adecuada orientación a la calidad	3	3	3	2	3	2	3	3
Creatividad e innovación	2	3	2	2	2	3	1	2
Dominio de sus funciones	3	3	3	3	3	3	3	3
Toma de decisiones	3	3	3	3	3	3	3	3
Capacidad para detectar problemas y soluciones	3	3	3	3	3	3	3	3
Capacidad de análisis	2	3	2	3	3	3	2	3
Preocupación por el orden y la precisión	2	3	2	3	1	2	2	2
Excelente relaciones interpersonales	2	3	2	3	2	3	2	2
Responsabilidad	2	3	2	3	2	3	3	3

Matriz de competencias laborales para el cargo Sub-Gerente de Desarrollo

Competencias de Cargos	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Nd
Capacidad para la planificación	3	3	2	3	3	3	3	3

Comunicación	2	3	3	3	3	3	2	3
Capacidad de control y supervisión	3	3	3	3	3	3	3	3
Adecuada orientación a la calidad	3	3	2	3	2	3	3	3
Creatividad e innovación	3	3	3	3	3	3	3	3
Dominio de sus funciones	3	3	3	3	3	3	3	3
Toma de decisiones	3	3	3	3	2	3	3	3
Capacidad para detectar problemas y soluciones	3	3	2	3	2	3	2	3
Capacidad de análisis	3	3	2	3	3	3	2	3
Preocupación por el orden y la precisión	3	3	2	3	3	2		3
Excelente relaciones interpersonales	2	3	2	3	2	2	2	2
Responsabilidad	2	3	2	3	3	3	3	3

Matriz de competencias laborales para el cargo Sereno

Competencias del Cargo	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Nd
Responsabilidad	3	3	3	3	2	3	3	3
Altos conocimientos sobre seguridad y protección	2	3	2	2	3	3	2	2
Capacidad perceptiva y motriz	3	2	3	2	1	2	2	2
Disposición para realizar una tarea en cualquier momento	3	2	3	2	2	3	3	3
Orientación a minimizar de riesgos	3	3	3	2	2	2	2	2
Disciplinado	3	3	3	2	3	2	3	3

Matriz de competencias laborales para el cargo Operario General de Mantenimiento y Reparación

Competencias del Cargo	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Nd
Responsabilidad	3	3	3	2	2	3	3	3
Altos conocimientos sobre labores de mantenimiento	3	3	3	3	3	3	3	3
Capacidad perceptiva y motriz	3	2	3	3	1	3	2	2
Disposición para realizar una tarea en cualquier momento	3	3	3	3	3	3	3	3
Orientación a la minimización de riesgos	3	3	3	2	2	2	2	2

Matriz de competencias laborales para el cargo Especialista Superior en Tecnología de la información y comunicaciones (EP)

Competencias del Cargo	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Nd
Trabajo en equipo	3	3	3	3	2	3	3	3
Habilidades comunicativas	3	3	3	3	2	3	2	3
Dominio del idioma inglés	1	2	1	2	2	2	1	2
Conocimientos sobre sistemas operativos	3	2	3	3	3	3	3	3
Capacidad de prevención, análisis y solución de problemas	3	3	3	2	3	3	2	3
Capacidad para planificar	3	3	3	3	2	3	2	3
Capacidad para el asesoramiento	3	3	3	2	3	3	2	3
Flexibilidad	2	3	2	2	1	2	1	2
Iniciativa	2	3	2	3	1	3	2	2
Pensamiento analítico	3	3	3	3	2	3	2	3
Capacidad de análisis de la información	2	3	2	3	3	3	3	3
Habilidad para la toma de decisiones	3	3	3	3	1	3	2	3
Habilidad para organizar el trabajo	3	3	3	3	2	3	3	3
Capacidad de integración	3	3	3	2	3	3	2	3
Proactividad	2	3	2	2	1	3	1	2
Amplio conocimiento sobre tecnologías y herramientas	3	3	3	3	3	3	3	3

Matriz de competencias laborales para el cargo Especialista B en Gestión Económica

Competencias de Cargos	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Nd
Capacidad para la planificación estratégica	2	3	2	2	3	3	1	2
Capacidad de gestión de cobro de los servicios	1	3	2	2	2	3	3	2
Capacidad de control y supervisión	2	3	2	2	2	3	2	2
Equilibrio entre la operatividad y planificación	2	2	2	3	3	3	3	3
Dominio de sus funciones	3	3	3	3	3	3	3	3
Toma de decisiones	1	2	2	2	2	3	2	2
Capacidad de análisis	3	3	3	3	2	3	2	3
Capacidad para la evaluación de proyectos de inversión	2	2	3	2	1	3	2	2
Preocupación por el orden y la precisión	2	3	2	3	3	3	1	2
Búsqueda de Información	1	3	2	2	1	2	1	2
Orientación al cumplimiento de las tareas	2	3	3	3	1	1	2	2
Responsabilidad	3	2	3	3	3	3	3	3

Matriz de competencias laborales para el cargo Técnico en Gestión Comercial

Competencias del Cargo	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Nd
Adecuada orientación al cliente	3	3	3	3	3	3	3	3
Disciplinado	3	3	3	2	2	2	3	3
Elevado sentido de la responsabilidad	2	3	3	2	2	3	3	3
Orientación a los resultados	2	2	2	3	3	2	2	2
Autocrítico	1	3	1	2	1	1	1	1
Capacidad para organizar el trabajo	1	3	2	2	3	3	1	2
Desarrollo de habilidades comunicativas	3	3	3	3	3	3	3	3
Empuje	2	3	2	3	2	1		2
Constancia	2	3	3	2	2	1	2	2
Estabilidad emocional	2	3	1	3	2	1	2	2
Habilidad persuasiva	3	3	3	3	3	1	2	3
Meticulosidad	2	2	1	2	1	1		1
Capacidad perceptiva y motriz	1	3	1	3	3	2	1	2

Matriz de competencias laborales para el cargo Especialista B en Gestión de la Calidad

Competencias del Cargo	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Nd
Ética profesional	3	3	3	3	3	3	3	3
Adecuada orientación a la calidad	3	3	3	3	3	3	3	3
Alto conocimiento respecto a las regulaciones en materia de calidad	3	3	3	3	3	3	3	3
Adecuada orientación al cliente	3	3	3	3	3	3	3	3
Desarrollo de habilidades comunicativas	3	3	3	3	3	3	3	3
Actitud de control	1	3	3	2	2	2	2	2
Capacidad para tomar decisiones	1	2	2	1	1	3	1	1
Estabilidad emocional	2	3	1	3	2	1	1	2
Orientación a los resultados	2	3	3	2	2	3	1	2
Elevado sentido de la responsabilidad	2	3	3	3	1	3	3	3

Matriz de competencias laborales para el cargo Especialista B en Ciencias Informáticas XI (E)

Competencias del Cargo	Expertos (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Trabajo en equipo	2	3	3	3	3	3	3	3
Habilidades comunicativas	2	3	2	2	3	3	2	2
Dominio del idioma inglés	2	2	2	2	3	2	1	2
Conocimientos sobre sistemas operativos	1	3	3	2	3	3	3	3
Capacidad de prevención, análisis y solución de problemas	2	3	3	2	3	3	2	2

Iniciativa	3	3	2	3	3	3	2	3
Creatividad e innovación	2	3	2	3	3	3	1	2
Capacidad para el análisis y toma de decisiones	2	3	2	2	2	3	1	2
Actitud de control	2	2	2	1	1	2	2	2
Posee agilidad mental	2	2	2	3	3	3	2	2
Amplio conocedor de tecnologías de desarrollo	3	3	3	3	3	3	2	3
Meticulosidad	2	3	1	1	2	3	2	2
Habilidad para organizar el trabajo	2	3	2	2	3	2	1	2
Capacidad de integración	1	3	2	2	2	3	2	2
Estabilidad emocional	1	3	1	2	3	1	1	2
Orientación al cliente	2	3	3	3	3	3	3	3
Elevado sentido de la responsabilidad	3	3	3	3	1	3	3	3

Anexo 13. Matriz de descripción de los roles

ROL	MISIÓN DEL ROL	COMPETENCIAS DEL ROL
Estratega	Planificar, coordinar, acciones encaminadas a la estrategia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunicación efectiva ❖ Capacidad de análisis ❖ Procesamiento de la información ❖ Administración de recursos ❖ Visión de negocio ❖ Toma de decisiones ❖ Coordinación del trabajo ❖ Planificación ❖ Organización
Organizador	Organizar y controlar los procesos y acciones que den cumplimiento a los objetivos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunicación efectiva ❖ Gestión de la información ❖ Toma de decisiones ❖ Planificación ❖ Organización ❖ Control
Gestor Comercial	Investigar los mercados para facilitar la gestión comercial de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Negociación ❖ Comunicación efectiva ❖ Toma de decisiones ❖ Gestión de la información ❖ Redacción ❖ Investigador de mercadotecnia ❖ Trabajo en equipos
Gestor de negocios y proyectos	Gestionar proyectos de negocios de servicios y productos informáticos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Negociación ❖ Comunicación interpersonal e institucional ❖ Planificación y organización ❖ Toma de decisiones ❖ Supervisión ❖ Gestión de la información ❖ Redacción ❖ Contratación ❖ Gestión de publicidad ❖ Solución de conflictos
Investigador para la Gestión del Capital Humano	Realizar investigaciones dirigidas al mejoramiento de los procesos del Capital Humano.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificación y organización ❖ Autodesarrollo ❖ Análisis e interpretación de información ❖ Empatía ❖ Comunicación efectiva ❖ Orientación a los resultados ❖ Multifuncionalidad ❖ Trabajo en equipo ❖ Operatividad
Gestor de la Formación y Desarrollo	Potenciar la formación y el desarrollo de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificación y organización ❖ Comunicación efectiva ❖ Orientación a los resultados ❖ Autodesarrollo ❖ Multifuncionalidad ❖ Trabajo en equipo ❖ Operatividad ❖ Supervisión ❖ Creatividad ❖ Capacidad de decisión ❖ Búsqueda de información ❖ Capacidad de negociación ❖ Capacidad innovadora

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Toma de decisiones
Gestor de Seguridad y Salud del Trabajo	Gestionar la seguridad y la salud de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificación y organización ❖ Capacidad de análisis ❖ Comunicación efectiva ❖ Orientación a los resultados ❖ Autodesarrollo ❖ Trabajo en equipo ❖ Operatividad ❖ Control ❖ Toma de decisiones ❖ Prevenir
Gestor de Recursos Laborales	Garantizar el cumplimiento de lo establecido legalmente en materia laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificación y organización ❖ Capacidad de análisis ❖ Comunicación ❖ Orientación a los resultados ❖ Autodesarrollo ❖ Trabajo en equipo ❖ Operatividad ❖ Creatividad ❖ Control ❖ Toma de decisiones
Planificador	Elaborar y controlar el presupuesto mediante el análisis económico financiero	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Control ❖ Gestión de la información ❖ Comunicación ❖ Trabajo en equipo ❖ Visión de negocio ❖ Toma de decisiones ❖ Operatividad
Contador	Organizar, dirigir y controlar las actividades de contabilidad y control del presupuesto, garantizando su actualidad y veracidad.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunicación ❖ Control ❖ Capacidad de análisis ❖ Meticulosidad ❖ Supervisión ❖ Toma de decisiones ❖ Trabajo en equipo
Financiero	Proponer y velar por la correcta ejecución de la política y disciplina financiera de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisión ❖ Meticulosidad ❖ Capacidad de análisis ❖ Capacidad de concentración ❖ Control ❖ Comunicación ❖ Trabajo en equipo ❖ Toma de decisiones

Implementador de Sistemas Informáticos	Instalar, explotar y mantener en funcionamiento los sistemas informáticos de soporte a los servicios y tareas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Habilidades tecnológicas ❖ Trabajo con las redes ❖ Solución de conflictos ❖ Capacidad de análisis ❖ Toma de decisiones ❖ Comunicación ❖ Creatividad ❖ Capacidad de innovación
Administrador de Redes	Implantar y administrar los recursos de la red a un alto nivel, garantizando el óptimo funcionamiento de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de innovación ❖ Creatividad ❖ Capacidad de gestión ❖ Solución de conflicto ❖ Toma de decisiones ❖ Habilidades tecnológicas ❖ Comunicación ❖ Capacidad de análisis
Diseñador de Software	Diseñar software	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de innovación ❖ Creatividad ❖ Capacidad de análisis ❖ Investigativas ❖ Habilidades tecnológicas ❖ Solución de conflictos ❖ Manejo de datos ❖ Visión integradora
Aseguramiento	Organizar, planificar y asesorar la actividad de aseguramiento, garantizar el correcto funcionamiento del Área	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Orientación al cliente ❖ Solución de conflicto ❖ Capacidad de gestión ❖ Comunicación ❖ Visión de negocio ❖ Planificación y control ❖ Análisis de la información
Comprador	Gestionar la compra de insumos, uniforme, equipamiento técnico y lo relacionado con el objeto social de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de análisis ❖ Orientación al cliente ❖ Solución de conflictos ❖ Gestión de compras ❖ Comunicación ❖ Visión de negocios
Comunicador	Integrar y organizar de manera coherente las acciones de comunicación interna y externa de la empresa y contribuir al fortalecimiento de su identidad y la formación de una imagen positiva en sus públicos a través de los productos de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunicación ❖ Capacidad de análisis, síntesis e integración. ❖ Orientación a los resultados ❖ Intuición ❖ Multifuncionalidad ❖ Coordinación ❖ Iniciativa y creatividad ❖ Relaciones interpersonales ❖ Innovación
Asesor Jurídico	Brindar asesoría legal que permita el desarrollo de la	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Iniciativa. ❖ Toma de decisiones.

	entidad dentro de los marcos legales establecidos por las disposiciones vigentes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de análisis. ❖ Traducción, comunicación ❖ Control ❖ Orientación a los resultados ❖ Orientación al cliente ❖ Manejo de Conflictos
Gestor de la Seguridad y Protección	Organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de las normas de la Seguridad y Protección de las instalaciones y equipamiento, así como asesorar y preparar a todos los directivos, técnicos y trabajadores en la actividad de la Defensa Civil.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunicación ❖ Capacidad de análisis ❖ Observación ❖ Toma de decisiones ❖ Discreción ❖ Confiabilidad ❖ Control ❖ Conocimientos sobre servicios de seguridad y protección
Ejecutor de los servicios higiénicos	Es responsable del cuidado, mantenimiento, organización y limpieza de todas las áreas.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocimiento sobre labores de higienización ❖ Buenas relaciones interpersonales ❖ Dinamismo ❖ Iniciativa y creatividad
Ejecutor de los servicios Técnicos	Ejecuta labores de mantenimiento y reparaciones menores	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocimientos sobre labores de mantenimiento ❖ Capacidad perceptiva y motriz ❖ Estabilidad emocional ❖ Orientación a la minimización de riesgos. ❖ Supervisión y seguimiento
Ejecutor de los servicios de Seguridad y Protección Física	Realiza diseños de sistemas de seguridad y protección, como resultado de los cuales se elaboran los planes de seguridad y protección.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocimientos sobre servicios de seguridad y protección ❖ Comunicación ❖ Control ❖ Capacidad de prevención ❖ Orientación a minimizar riesgos

Anexo 14. Matriz de relación de los cargos con los roles

Roles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Auxiliar General de Servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Asesor B Jurídico	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Auxiliar Económico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chofer D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Especialista "A" en Cuadros	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargado de Aseguramiento de servicios especiales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Especialista A en Abastecimiento Técnico Material	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Especialista B en Ciencias Informática EP	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Esp. B en Gestión Comercial	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Especialista B en Gestión Económica	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Esp. C Ciencias Informáticas	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Esp. A en Diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Esp. B en Gestión de la Calidad	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Especialista en Informática	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Esp. B en Gestión de RRHH	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargado de Recepción y Pizarra T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Especialista B en Ciencias Informáticas XI	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Especialista B en Seguridad y protección	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Especialista B en Ciencias Informáticas	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Especialista General	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Especialista Superior en Tecnología de la información, comunicaciones(EP)	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Especialista Superior en Tecnología de la información, comunicaciones, aut	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gerente Adjunto	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Gerente Territorial	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Jefe de Centro Municipal	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Jefe de Centro Municipal (Municipios)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
Operario General de Mantenimiento y Reparación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Pantrista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Sub-Gerente de Desarrollo	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Sub-Gerente Económico	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Sub-Gerente de Implementación y Soporte	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Sub-Gerente de Negocios	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0

Sub-Gerente de Recursos Humanos	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Subgerente de Servicios	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0
Sereno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico A en Transporte Automotor	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnico en Ciencias Informáticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnico A en Gestión Económica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnico en Gestión Comercial	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0