

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Trabajo de Diploma

TÍTULO: “Aplicación de un procedimiento para identificar las competencias organizacionales en la **Empresa de Izaje de Cienfuegos**”

Autor: Inalbis Ríos Córdova

Tutora: Lic. Vivian Varens Albelo

Cienfuegos, 2011
“Año 53 de la Revolución”

Pensamiento



“La capacidad de aprender con mayor rapidez que la competencia quizás sea la única ventaja sostenible”

Arie de Geus

“Nunca lograras nada en la vida, sino crees en ti mismo.”

Didiet Moya Gessa.

Dedicatoria



Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi mamá quien me ha dado todo en la vida, y ha hecho de mí la persona que soy hoy, a mis hermanos Dainerys y José Armando que los amo con todo mi corazón y espero ser un ejemplo para ellos, a mi pareja por su apoyo, a Valentín por su apoyo incondicional, a mis amigos por estar siempre ahí, sin ustedes hoy no estuviese aquí.

Los quiero mucho.

Agradecimientos



Agradecimientos

A mi madre por estar siempre a mi lado y preocuparse por mí.

A mis hermanos porque aunque no lo sepan contribuyeron a mi realización como profesional.

A Valentín, que no es mi padre pero ha asumido ese papel en el transcurso de todos estos años, y ayudarme cuando lo necesité.

A mi pareja por ayudarme y comprenderme en ocasiones.

A todos los profesores que contribuyeron a mi formación, en especial al departamento de Dirección y Desarrollo Local.

A mis compañeros de los seis años de carrera, en especial a mi amiga Mildaris, gracias por tu amistad.

A mi tutora y su esposo por su ayuda y colaboración.

A mis amigas que siempre las llevo en mi corazón aunque no estemos cerca, en especial a Lisdiana.

A Cristina, Manuel, Gladisvel, Over, Tania, en fin a todos que de una forma u otra siempre estuvieron pendiente de mi carrera.

Muchísimas gracias.

Resumen



Resumen

El presente trabajo investigativo se titula “Aplicación de un Procedimiento para identificar las competencias organizacionales en la Empresa Izaje de Cienfuegos.

El mismo tiene como objetivo general realizar un estudio en la empresa antes mencionada a través de la aplicación de un procedimiento que contribuya al diseño de las competencias organizacionales, hasta lograr identificar y validar las mismas.

Para dar cumplimiento a este objetivo se aplican un conjunto de Métodos y Técnicas, entre las que se destacan: Análisis bibliográfico, técnicas de recopilación de la información a través de entrevistas individuales y grupales, encuestas, observación directa, técnicas estadísticas de procesamiento de la información, principalmente mediante el (SPSS), métodos de expertos como la tormenta de ideas y la selección ponderada, el mismo fue

Los resultados que arroja el trabajo permiten a la empresa desarrollar una mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto al conocimiento de las potencialidades de las personas y su desarrollo; además de sentar las bases para continuar las investigaciones científicas en el tema, al finalizar el estudio fue posible arribar a conclusiones y recomendaciones de gran utilidad.

Summary

The present work investigativo is entitled " Application of a Procedure to identify the competitions organizacionales in the Company Cienfuegos's Hoisting.

The same one has as general aim realize a study in the company before mentioned across the application of a procedure that he contributes to the design of the competitions organizacionales, up to managing to identify and to validate the same ones.

To give fulfillment to this aim there are applied a set of Methods and Technologies, between which they are outlined: bibliographical Analysis, technologies of summary of the information across individual interviews and grupales, you poll, direct observation, statistical technologies of processing of the information, principally by means of the (SPSS), experts' methods like the brainstorming and the weighted selection, the same one it was.

The results that the work throws allow to the company to develop a major integration between strategy, system of work and culture organizacional, close to the knowledge of the potentials of the persons and his development; laying the foundations to continue the scientific investigations in the topic, on having finished the study was possible to arrive at conclusions and recommendations of great usefulness.

Indice



Índice:

Resumen

Introducción.....	13
CAPITULO 1.-Marco Teórico Referencial.....	19
1.1- Gestión de los Recursos Humanos.....	19
1.2- Gestión del Capital Humano.....	23
1.3- Definición de algunos términos utilizados.....	24
1.4- Competencias.....	26
1.4.1- Evolución histórica de las competencias.....	26
1.4.2- Definiciones conceptuales y tipos de competencias.....	27
1.4.3- Competencias Organizacionales.....	31
1.5-Gestión por Competencias.....	34
1.5.1-Gestión por competencia en las empresas cubanas.....	35
1.5.2- Modelos que determinan las competencias	38
1.6- Conclusiones Parciales.....	39
CAPITULO 2.- Caracterización de la Empresa de Izaje de Cienfuegos.....	41
2.1.-Caracterización de la Empresa de Izaje de Cienfuegos.....	41
2.2.-Característica de la fuerza laboral.....	45
2.3- Análisis estratégico.....	46
2.4- Diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano.....	48
2.5- Descripción de las etapas del procedimiento.....	50
2.5.1.-Etapa 1 Planeación.....	50
2.5.2-Etapa 2 Preparación.	54
2.5.3-Etapa 3 Identificación de competencias.....	56
2.5.4- Etapa 4 Validación de competencias.....	62
2.6- Conclusiones Parciales.....	64
CAPITULO 3.- Aplicación del procedimiento.....	66
3.1-Etapa 1 Planeación.....	66
3.2- Etapa 2 Preparación.	69
3.3- Etapa 3 Identificación de competencias.....	71
3.4- Etapa 4 Validación de competencias.....	75
3.5- Conclusiones Parciales.....	78
Conclusiones Generales.....	79
Recomendaciones.....	80
Bibliografía	
Anexos	

Introducción



Introducción

La Gestión del Capital Humano (GCH) ha ido enriqueciéndose y exigiendo un espacio cada vez mayor en el gerenciamiento de la empresa hasta su posicionamiento como un factor clave en el éxito empresarial. El Capital Humano (CH) como estrategia empresarial trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la Gestión del Capital Humano (GCH) como una ventaja competitiva, en virtud de que contar con trabajadores altamente capacitados, motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa es realmente una de las mejores formas de afrontar los cambios que día a día se presentan como limitaciones en las organizaciones.

La cambiante y nueva situación obliga a la gerencia de Recursos Humanos de las organizaciones a trazarse, como meta primordial, garantizar que su personal tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos del entorno. Para ello, se necesita tener una visión estratégica que permita mirar hacia el futuro, anticipar necesidades, e incluso, a generar su propio futuro. En todo este proceso de cambio en las organizaciones es clave la existencia de altos niveles de capacitación, tanto en los directivos y sus reservas como en el personal técnico y los trabajadores, los cuales permiten aumentar la competitividad de la organización.

Cualquier empresa que intente convertirse en una organización líder en la Nueva Economía necesita que su desempeño debe ser consecuencia no sólo de la capacitación de los empleados, sino de la adquisición de mayores conocimientos y habilidades, del avance en competencias emocionales (autoconfianza, autocontrol, orientación a resultados, empatía, trabajo en equipo, influencia, etc.), tal como lo plantea **Cubeiro, 1999**, e, incluso, de desarrollar una capacidad para aprender de forma continua **Steib, 1997**. Este panorama de desarrollo exige políticas organizacionales avanzadas y coherentes que den respuesta a la necesidad de aprendizaje integral a todos sus miembros, de manera que sean capaces de responder a los cambios inesperados y previstos de modo más eficaz y eficiente, y a su vez, para que la propia organización apoye la capacitación y desarrollo constante.

Por otra parte, los trabajadores y directivos tienen que constatar que no solo reciben conocimientos, sino también habilidades profesionales para enfrentar sus problemas

cotidianos, ser capaces de transformar los conocimientos en tecnologías y llevarlos a la práctica, así como aplicarlos para que contribuyan a la capacidad innovadora de la empresa y a su eficiencia económica **Blanco y Lay, 1998; Suárez, 2003**.

Asimismo, **Solé y Mirabet, 1997** plantean que la capacitación y desarrollo se ha convertido, por un lado, en la forma más económica de alcanzar los objetivos de la empresa al facilitar el cambio y la renovación y, por otro, aumenta la capacidad del personal de la empresa, permitiendo que las decisiones puedan ser tomadas desde diferentes niveles de responsabilidad para mejorar la organización y, además, descargar de tareas a los directivos. Por otra parte, estos autores señalan que la capacitación y desarrollo, al colaborar con las diferentes áreas funcionales de la empresa, actúa de puente entre los diferentes grupos informales, reforzando su cultura, convirtiéndose de este modo en un instrumento útil de la Gestión del Capital Humano (GCH) y de la motivación del personal.

En la actualidad, la formación del Capital Humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. En este sentido, una de las principales herramientas para que la organización pueda ampliar el conocimiento en su seno y aspirar a ubicarse en el rango de competente es precisamente la capacitación y el desarrollo, en forma continua y programada, de su personal, fundamentándose en las necesidades reales y dirigida al perfeccionamiento creciente de sus miembros y al desempeño organizacional, a tal grado que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI radica en el nivel de capacitación y desarrollo del capital humano **Gates, 1999; Cuesta, 2005**.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito organizacional, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo del capital humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Conocer cuáles son las necesidades a través de la teoría de las competencias, brinda a la organización la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos de conducta, habilidades, motivaciones y rasgos de carácter involucrados directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su organización.

La cuestión entonces está en traducir este nuevo enfoque, como es el de la Gestión por Competencias, en métodos suficientemente operativos e integrados como para sustituir las viejas prácticas de Recursos Humanos.

La gestión de competencias profundiza, desarrolla e involucra al capital humano, puesto que ayuda a elevar el grado de excelencia de las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa. La Gestión por competencias, como se denomina pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa.

Precisamente para materializar estos elementos ha sido diseñado el modelo cubano de gestión integrada de capital humano (GICH), el cual está fundamentado científicamente en la tesis doctoral de Alfredo Morales Cartaya, quien lo resume en un ciclo que se inicia con la aplicación de las tecnologías de diagnóstico y de apoyo, los módulos y culmina con la implantación de las normas cubanas NC 3000.

Es por esta razón que las competencias organizacionales, las de los procesos claves y la de los cargos deben estar correctamente identificadas y validadas para su posterior certificación.

La Empresa de Izaje de Cienfuegos, está inmersa en esta concepción por lo tiene que preparase para enfrentar con efectividad los retos que supone estos tiempos de constante cambio, en la misma no están definidas las competencias organizacionales, por lo que esto influye sobre el buen desempeño de la organización.

Teniendo en cuenta los elementos planteados con anterioridad y tomando en consideración lo establecido en las Normas Cubanas 3000, 3001, 3002 del 2007 conlleva a plantear el siguiente **Problema de Científico:** La Empresa Izaje Cienfuegos carece de un procedimiento para identificar las competencias organizacionales, en función de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la entidad, y que le posibilite el cumplimiento de sus objetivos.

Hipótesis: La aplicación de un procedimiento que determine las competencias distintivas organizacionales garantiza una mejora al Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Objetivo General:

Aplicar un procedimiento que permita identificar las competencias organizacionales de la Empresa de Izaje de Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los diferentes enfoques en materia de competencias mediante la construcción del marco teórico – referencial de la investigación.
2. Aplicar herramientas que nos permitan diagnosticar la situación actual de la organización y el diseño del procedimiento a aplicar.
3. Aplicar un procedimiento que posibilite identificar las competencias distintivas organizacionales en la Empresa Izaje de Cienfuegos.

Así mismo el **valor práctico** se expresa con la aplicación del procedimiento propuesto que permita tomar decisiones que contribuyan a una mejor gestión por competencia y desempeño de los puestos de trabajo en la organización.

El **valor social** se manifiesta, en el proceso de gestión y toma de decisiones, así como el impacto del desempeño y las competencias distintivas organizacionales, lo que contribuye a mejorar el nivel empresarial.

Entre los **métodos** utilizados en el presente trabajo se encuentran los siguientes:

➤ **Histórico lógico**, en el análisis de la documentación y la literatura con el propósito de determinar la importancia de la gestión de competencias, comprendida con énfasis por la *gestión del conocimiento*, y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

➤ **El análisis-síntesis, inducción-deducción y el enfoque sistémico** que permitieron el estudio de las competencias distintivas de la Empresa Izaje de Cienfuegos. Para el procesamiento y evaluación de la información se utilizó la computación como medio, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica. Y durante la exploración se utilizó la observación directa.

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: En este Capítulo se realiza una revisión bibliográfica analizando algunos términos y definiciones relacionadas con el tema.

Capítulo II: Se realiza la caracterización general de la Empresa Izaje Cienfuegos, se diagnostica la situación actual, se detallan, por etapas, los pasos acometidos del procedimiento a aplicar.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento que posibilite identificar las competencias distintivas a partir de los resultados expuestos en el Capítulo II.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y anexos correspondientes.

Capítulo I



Capítulo I: Marco Teórico Referencial

En el presente capítulo se realiza un estudio de algunos términos y definiciones necesarios para el desarrollo de la presente investigación y la diversidad de enfoques y perspectivas de análisis que se han formulado al respecto, que puede funcionar integrada al sistema de trabajo y ser utilizada para dirigir (planificar, organizar, ejecutar y controlar) los procesos claves organizacionales en aras de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la dirección empresarial.

Para ello se realiza una búsqueda y análisis de la bibliografía referente al tema de investigación demostrando los puntos de vistas, valoraciones y criterios de diferentes autores y los propios de la presente investigación.

1.1.- Gestión de los Recursos Humanos.

Las modificaciones relacionadas con la historia del hombre, con el factor laboral y más concretamente con los Recursos Humanos (RRHH), han evolucionado a lo largo del tiempo, dando lugar a lo que actualmente se aplica en la mayor parte de las empresas. Es necesario conocer levemente como se ha llegado a ésta situación y para ello se debe recordar las influencias más importantes que el mundo de la gestión empresarial y los RRHH observando los últimos siglos, haciéndonos una idea global de cómo se ha llegado a lo que vemos en la actualidad.

Remontándonos al siglo XIX, visionando los primeros esfuerzos por mejorar las técnicas casi imperceptibles hasta ese momento, de dirección de RRHH en las empresas. Vemos un punto de inflexión muy importante que afectó a toda la humanidad, nos referimos a la Revolución Industrial, que en el siglo XIX trajo consigo la mecanización de tareas, generando en última instancia insatisfacción en los trabajadores. Alentados por esa insatisfacción los empleados iniciaron un intento por mejorar sus condiciones de vida utilizando la fuerza que les ofrecían los sindicatos. Las empresas mas destacadas, viendo la importancia que tomaba éste movimiento, decidieron crear los llamados “departamentos de bienestar”, preludio de los actuales departamentos de personal, donde intentaban solucionar los problemas de los trabajadores con respecto a la vivienda, sanidad, educación de sus hijos, etc. La finalidad sigue siendo la misma, producir lo máximo, al menor coste.

A finales del siglo XIX, con el fondo de las grandes industrias que dominaban el panorama económico en los países desarrollados, aparece una escuela que empieza a unificar los diversos criterios que se aplicaban en cada fábrica, intentando en todo momento producir más a una

menor cuantía. Nos referimos a la famosa Escuela Clásica o Dirección Científica del trabajo, cuyo máximo exponente es el norteamericano **Taylor** que reprodujo parte de su teoría en su obra “Los principios de la Dirección Científica” (*The Principles of Scientific Management*), 1911. Este obrero que empezó de la nada y fue subiendo escalones en las diversas empresas en las que trabajó, llegando a compaginar sus estudios como ingeniero con sus horas de trabajo, basa su teoría en la siguiente idea “*El hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales*”. **Frederic Winslow Taylor, 1856-1915,**

Las ideas principales del taylorismo no son muy beneficiosas para los trabajadores. Según esto, de forma general en los empleados podemos encontrar.

- Que aplican la ley de mínimo esfuerzo.
- No necesita pensar.
- No es beneficioso que trabaje en grupo.
- Únicamente se motiva mediante compensaciones económicas.
- Intenta tener la menor iniciativa posible.

Partiendo de los departamentos de bienestar, antes indicados, inician su andadura ésta nueva concepción del trabajo defendida por Taylor y sus seguidores (como Ford, famoso por su cadena de montaje de automóviles). En éstos departamentos se encargarán de las nominas, selección de personal, negociar con sindicatos, asesorar en diversos aspectos o recoger la mayor cantidad de información sobre los trabajadores.

El Taylorismo fue la corriente mas utilizada, aunque no consiguió resolver los problemas más importantes que se planteaban en un departamento de personal, principalmente porque resultaba incompleto. Teniendo en cuenta lo anterior, a principios del siglo XX se realizaron famosos estudios, apoyados por la universidad de Harvard, sobre la conducta humana en el trabajo. Dicho estudio consistió en modificar las condiciones laborales de cinco trabajadores de una fábrica utilizando sobre todo la iluminación. Lo curioso fue que la productividad aumentó tanto si las condiciones de trabajo eran mejores, como si por otro lado, eran peores. Lo principal era la atención especial y personal que esos empleados recibían. Dicho experimento finalizó con el efecto Hawthorne, demostrando la influencia de los factores psicológicos y sociológicos en el

mundo del trabajo. Negados anteriormente por la escuela Taylorista basada solamente en la motivación económica. **Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, Siglo XX.**

Mayo demuestra que el ser humano además de ser un ser racional, también se mueve por impulsos ilógicos, en determinadas ocasiones, destacando una serie de principios.

- La técnica no es el único factor importante que determina la productividad en un trabajador.
- Las necesidades psicológicas aparecen con una importancia elevada, complementando a las necesidades fisiológicas.
- Los grupos informales determinan, para bien o para mal, la productividad que un trabajador tiene.
- Cada trabajador es diferente con respecto a otro, hay que tenerlo en cuenta.
- Los humanos tenemos otros factores motivante (cada vez más) que no son económicos.

Según lo anterior, las diferencias con la escuela Científica del trabajo son evidentes, Mayo resalta la influencia del factor humano en el trabajo, defendiendo las mejoras en cuanto a la comunicación, las motivaciones no económicas a los trabajadores y la participación de los empleados en las decisiones de la empresa, entre otras. Mientras que Taylor intenta aumentar la producción utilizando la racionalización, Mayo se decanta por la humanización del trabajo.

Como en la gran mayoría de las teorías que nos encontramos en el mundo del trabajo, ninguna es completamente efectiva y resuelve los problemas que se plantean. Es muy común que, en el centro esté la virtud, triunfando la opción en la cual cada empresa conozca lo mejor posible las partes positivas y negativas que posee y las metas que quiere alcanzar. Para terminar esta exposición de teorías nos gustaría comentar el denominado enfoque contingente, de Lawrence y Lorsch, que defiende la no existencia de una teoría única, sino que el enfoque más conveniente está determinado por el trabajo que ha de realizarse. Todo depende de todo. **Lawrence, Lorsch, 1990.**

Con todo lo anterior levemente explicado nos encontramos con la situación actual, mezcla de los conocimientos de las diferentes escuelas y fruto de diversos factores, como pueden ser:

- La valoración que ahora se da al factor humano, como fuente de diferenciación y éxito.
- La importancia, cada vez mayor, de tener objetivos tanto económicos, como sociales.
- Los cambios continuos que se producen en las empresas en general y en el departamento de RRHH, en particular.
- Las innovaciones tecnológicas continuas y la resistencia que esto conlleva.

Nada tiene que ver la posición que el departamento de personal tenía en cualquier organización empresarial hace 20 años, que la desempeñada en la actualidad por el departamento de RRHH. Se ha ido centrando poco a poco en la dirección de personas, buscando el cumplimiento de los objetivos de la empresa y aumentando su influencia en la organización. Podemos observar la asignación de un nuevo papel al departamento de RRHH.

Las funciones asignadas a este departamento difieren de las clásicas. Donde antes encontrábamos organización total, control, planificación, hoy podemos ver otros valores como la mediación, la integración o la lucha por coordinar mejor a todos los elementos que forman cualquier empresa. Las características personales de cada trabajador son cada vez más importantes.

Desde el enfoque científico defendido por **Taylor**, hemos llegado a una situación donde los RRHH se consideran un valor estratégico en todas las organizaciones, sumando importancia a medida que pasa el tiempo.

El término Gestión de los Recursos Humanos (GRH) surgió a finales de los 70 en Estados Unidos. Fueron diversos factores los que contribuyeron a que las políticas de personal fueran más complejas y pasaran a integrarse en la estrategia empresarial y, posteriormente, dieran lugar a la aparición de la interpretación actual de los recursos humanos. Desde entonces, la (GRH) ha ido evolucionando y adaptándose a la realidad social y empresarial de cada momento. Así, del elemental reclutamiento y administración de personal, basados en la gestión administrativa y burocrática, se ha ido avanzando hacia la conciliación estratégica de las

necesidades económicas con las sociales, para llegar a la consideración de (GRH) como componente esencial para la calidad y competitividad de la empresa actual, de ahí que ya no resulte extraño escuchar la afirmación de que las empresas tienen en los recursos humanos el factor decisivo de su éxito o su fracaso.

La manera de enfocar la (GRH) depende, en cada caso, de múltiples factores. Así, la optimización de recursos, el diseño de la estructura organizativa y las políticas de retribución se diseñan de manera distinta en cada empresa, de forma que se puede decir que la modernización de la gestión de recursos humanos no se da con la misma rapidez o intensidad en todos los tipos de empresas. El talento humano se modela según las necesidades técnicas y sociales de la empresa y su realidad concreta. En lo que sí coincide la mayoría es en la aplicación de herramientas de gestión cada vez más sofisticadas que, con el tiempo, están empezando a consolidarse, como la gestión participativa por objetivos, la valoración del potencial, el análisis de puestos y la valoración de resultados, el desarrollo de los Recursos Humanos se basa en su participación activa en la acción y la toma de decisiones en la organización, pero además en el desarrollo de su valor cognoscitivo -inteligencia, conocimiento y talento, es decir, en su Capital Humano.

Chiavenato conceptualiza el Recurso Humano como “una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la (...) [organización]”.

Para Chiavenato, las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad de la misma forma que el mercado y las tecnologías, por lo que resume sus criterios en su Modelo de Gestión de los Recursos Humanos. **(Ver Anexo #7)**

1.2.- Gestión del Capital Humano

El economista norteamericano Becker fue premiado con un Nobel por trabajar con el concepto de Capital Humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus

hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: “La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”. Gary Becker, 1995.

Por otra parte **Chiavenato**, plantea que el Capital Humano se basa en tres ideas esenciales:

- Son seres humanos: están dotados de personalidad propia y son diferentes entre ellos, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
- Son activistas inteligentes de los recursos organizacionales: son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuentes de impulsos propios que dinamizan la organización, y no agentes pasivos inertes y estáticos.
- Son socios de la organización: son capaces de conducirlos a la excelencia y al éxito como socios. Las personas invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos..., con la esperanza de recibir beneficios por estas inversiones: salario, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera. Cualquier inversión sólo se justifica cuando produce un beneficio razonable. En la medida en que el premio sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión.

1.3- Definición de algunos términos utilizados.

En este epígrafe nos referiremos algunos términos que serán utilizados en la investigación.

Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.
<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>.

Humano: relativo al hombre o propio de él.
<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos.
<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>

Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño
<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la “calidad del trabajo” es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.
<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>

Gestión por Competencia: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales,

de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>

1.4- Competencias

1.4.1- Evolución histórica de las competencias

El concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. Cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos a varios autores que en su momento escribieron sobre el tema.

En **1949** se elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna). **T Parsons, 1949.**

Casi diez años después, se lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos. **Atkinson, 1958**

A principios de la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, **McClelland** propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación, Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: “si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos”. La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado característica innovadoras, que potenciaban el desarrollo de

sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio. **David McClelland, 1964**

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral, todos querían encontrar la piedra filosofal que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y cuan adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta satisfactoriamente.

En el año **1973, McClelland** demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo"

En el mundo impera una tendencia en la formación profesional: **la formación por competencias laborales**. Cuba, no está ajena a los cambios que en las diversas esferas de la vida se producen en el mundo, por lo que se ha decidido a implantar el método de formación por competencias laborales en las organizaciones.

1.4.2- Definiciones conceptuales y tipos de competencias.

Los conceptos de este término ofrecidos por los distintos autores e instituciones reconocidas como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), son múltiples y variados. A continuación se ofrecen algunas de ellas:

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada **Levy Leboyer, 1997**

Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad

y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo **Boyatzis, 1982**.

Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (**según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado**). <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/espii/index>, 2007.

Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en si mismas para un desempeño efectivo. **CONOCER de México** <http://www.ilo.org/publ/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/espii/index>, 2007.

Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. **POLFORM/OIT** <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/espii/index>, 2007

Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. **Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina** <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/espii/index>, 2007

Esta definición es considerada como un enfoque holístico, en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar, permitiendo incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada,

asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización ,**NC: 3000,2007**.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

- Son características propias de un individuo.
- Las mismas se ponen de manifiesto en el desempeño de la actividad ó tarea que realiza.
- Están relacionadas con la eficiencia y eficacia con que se ejecuta el trabajo laboral ó de otra naturaleza.
- Se encuentran asociadas con el éxito en situaciones determinadas, haciéndolo diferentes de otros.
- Podríamos decir que las competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos niveles de una organización.

Las mismas pueden ser de dos tipos: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. **Cardona y Chinchilla, 1999**

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva estas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratélicas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por, **Pérez López, 1998**, según el cual:

Competencias Generales, basadas en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una empresa. El motivo fundamental para preferir este tipo de clasificación es que resulta altamente relevante a la hora de definir procesos de evaluación de potencial y de diseñar planes de desarrollo y, eventualmente, caminos de carrera individuales o colectivos para determinadas profesiones.

Las **Competencias Específicas** refieren a habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa u organización.

Las **Competencias Técnicas** son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización

Competencias elementales: Se trata de aquellas de tipo más básico, de cuyo desarrollo, generalmente, se ocupan los procesos de enculturación básica y formación reglada en las sociedades desarrolladas y que resultan antecedentes para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente. Competencias a analizar: Análisis de problemas, Decisión, Energía, Proactividad, Sensibilidad interpersonal.

Competencias de adaptación: Son aquellas competencias que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollarse en un carrera dentro de la misma, luego, sus capacidades potenciales obtienen desarrollo y oportunidad de ser puestas en práctica con éxito, posibilitando, además el desarrollo posterior de competencias más específicas. Competencias a analizar: Innovación/Creatividad, Impacto, Orientación al logro, Tenacidad.

Competencias operativas: Se trata de aquellas competencias relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual en los mismos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o en un proyecto personal e individual.

Competencias interpersonales: Se trata de aquellas que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficiencia y la eficacia de los puestos de contacto social. Competencias a analizar: Orientación al cliente, Capacidad de negociación, Capacidad de trabajo en equipo.

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estratégicas e intratérgicas. Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de "competencias requeridas", sean estas de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por **Thornton y Byham** donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por **Dulewicz** referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere **Levy-Leboyer** son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de confeccionar un sistema de competencias propio. **Thornton y Byham ,1982, Dulewicz ,1989, Levy-Leboyer,1997.**

En los últimos años se ha hablado mucho sobre competencias, con un arco muy amplio de definiciones, tanto, que a veces parecen contradictorias. A lo largo de los años, se han venido desarrollando los conceptos y las definiciones que, nos sólo fueran lo más claros posibles sino que también se prestaran para ser efectivamente utilizados en el marco empresarial.

Las competencias, al igual que los valores no son entidades predeterminadas, sino que se asocian a un contexto puntual de trabajo. Lo que sí las diferencia de los primeros es su gradualidad, o posibilidad de adquisición progresiva. Tal vez sea éste el punto más delicado en cuanto a la diferencia entre valores y competencias. Estas últimas tienen distintos grados de evaluación y, a través de la práctica y la capacitación, este grado puede ir aumentando.

Siguiendo esta definición, aun conviene distinguir entre dos tipos de comportamientos: esporádicos y habituales, ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, podrían contribuir en gran medida al éxito de una tarea o misión, sin embargo, preferimos referirnos a competencias sólo para designar comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo.

1.4.3- Las Competencias Organizacionales.

El enfoque estratégico de recursos y competencias plantea que las organizaciones exitosas tienen algo más que eficiencia operativa o factores institucionales favorables, como el costo del trabajo o el costo del capital, que las hace superiores en el mercado y ese algo es la capacidad que han desarrollado en la construcción de competencias centrales, competencias esenciales o competencias distintivas **Prahalad CK, Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review**

1990.

La gestión fundada en las competencias implicaría entonces, estrategias para identificar las competencias esenciales existentes, establecer un programa de adquisición, adquirirlas, utilizarlas, protegerlas y defender el liderazgo en esas competencias **Prahalad CK, Hamel G.**

1990 .Dado que no todos los recursos y capacidades, ni todas las competencias desarrolladas son estratégicamente relevantes, se habla de competencias distintivas como aquellas que le permiten a una organización obtener una ventaja competitiva que sea sostenida y que por lo tanto le facilitan lograr un desempeño superior frente a sus competidores Camisón C. Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En: **Morcillo P, Fernández-Aguado J. Dirección estratégica. Barcelona: Ariel; 2002**, donde las clasifica en tres niveles: en el primero están las competencias distintivas estáticas relacionadas con la explotación de recursos tangibles, asociadas a las actividades funcionales de la empresa, como el marketing (v. g. capacidad para identificar las tendencias del negocio), la gestión tecnológica y de I+D (v. g. capacidad para mantenerse en la frontera tecnológica del negocio), la producción (p. e. eficacia en la reducción de costos de producción) y finanzas (p. e. eficacia en la gestión de la estructura de capital).

En el segundo nivel se ubican las competencias de coordinación vinculadas a la integración de actividades funcionales, a la cohesión de la organización y a la creación de valor de la empresa; son fundamentalmente competencias directivas, algunas relacionadas con las características personales y de talento del directivo o a la actitud frente al riesgo y al entorno, y otras asociadas con el estilo y las habilidades de dirección. Por último, las de tercer nivel o competencias distintivas, entendidas como las destrezas de la organización para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos para generar nuevas competencias y responder a un entorno turbulento. Son de tres tipos, aquellas orientadas a fomentar la innovación y el aprendizaje, las tendientes a lograr el compromiso individual y colectivo (cultura), y las propias de un diseño organizacional adecuado. Dado que estas constituyen la capacidad de la organización para renovar las otras competencias y lograr coherencia con el ambiente cambiante y hacer que el desempeño final sea difícil de replicar aun cuando su coherencia y su racionalidad sean observables. **Teece D, Pisano G, Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal 1997.**

Estas competencias se identifican a partir del análisis funcional y luego se definen según los diversos niveles de requerimiento o madurez exigidos por cada nivel de cargo para cada una de las competencias.

Son aquellas que deben tener o desarrollar todos los trabajadores y aspirantes de la empresa, para contribuir efectivamente al logro de la visión, misión y objetivos estratégicos de la misma, permite definir, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan efectividad a la gestión organizacional. Se trata de identificar las competencias requeridas para la efectiva gestión (mandos medios, supervisión, gerencias de área) con el objetivo de garantizar que las "mejores prácticas" se encuentren uniformemente distribuidas a lo largo de la organización.

Sin dudas, la cultura organizacional constituye un elemento de suma importancia en la gestión de competencias. De este modo, es visible un gran conjunto de autores que percibe la gestión de competencias ligada estrechamente a la cultura de las organizaciones **Spencer y Spencer, 1993; Fernández, 1995; Gonczi, A y Athanasou, J., 1996; Levy Levoyer, 1997; Brum V. J. y M. R. Samarcos, 2001; Mamolar, 2001; Cejas, Enrique y Pérez, Jesús, 2002; Cantera, 2002; Cuesta, 2002.**

Destacando dos elementos fundamentales:

1. El apoyo que deberá existir para llevar a cabo este enfoque en el seno de una organización cualquiera que sea esta.
2. El efecto que significará este cambio en la cultura, el cual tendrá necesariamente que impactar en la forma de pensar y actuar de sus trabajadores, y esencialmente en los altos y medianos directivos.

La **NC: 3000,2007** clasifica estas competencias como: Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

Es por ello que las competencias organizacionales no disminuyen con el paso del tiempo, sino que se fortalecen a medida que se emplean y se comparten. Una competencia organizacional debe cumplir al menos con las siguientes características:

- Contribuye a aumentar los beneficios percibidos por el cliente.
- Es difícil de imitar por los competidores, en tiempos relativamente largos.
- Da a la organización el acceso potencial a una gama amplia de mercados.

No obstante, llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización implica el seguimiento de determinados pasos.

(Ver Anexo # 8).

Analizando lo anterior se puede concluir que las competencias organizacionales deben elaborarse con la misión de la empresa, ya que lleva a esta a tener un enfoque lógico de la estrategia de la organización, son el conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales.

1.5-Gestión por Competencias.

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización, **NC: 3000,2007.**

La Gestión por Competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias 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.

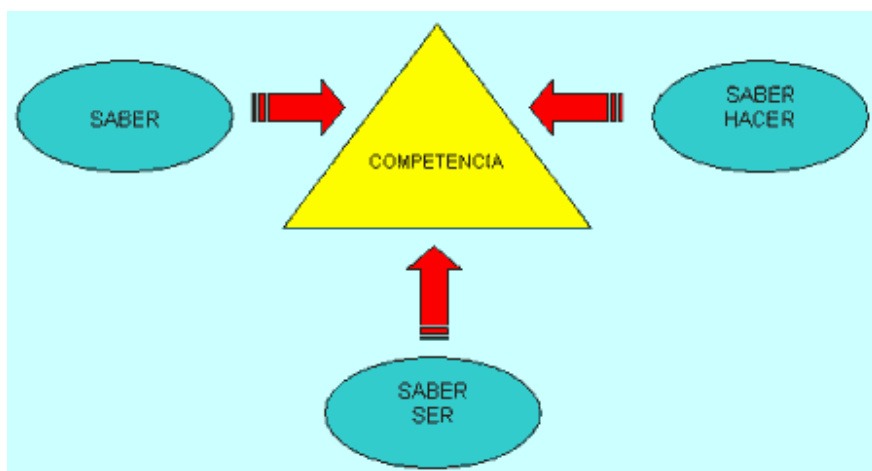
Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa, menos mental por llamarle de algún modo, que es una forma de “llamar” a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la alianza estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RRHH con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto nivel a través de la utilización de los mejores RRHH de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

Podría interpretarse también en el siguiente gráfico:



Fuente: Quesada Martínez Humberto, 2006.

Entenderemos entonces por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- * Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- * Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- * Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- * Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

1.5.2-Gestión por competencia en las empresas cubanas.

La tendencia de competencias en las empresas ya es utilizada hace algunos años en el ámbito internacional, por lo en nuestro país ha sido necesaria la búsqueda y la aplicación de estos enfoques , en actividades específicas y de forma flexible, de nuevas formas de organización y

dirección de la economía, así como de las estructuras y formas de funcionamiento de organismos y empresas, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia, partiendo del principio de que siempre deberán predominar los intereses del país en su conjunto.

Por lo que surge la necesidad de crear organizaciones flexibles, capaces de adaptarse permanentemente a los cambios, a partir del desarrollo de capacidades de respuesta a las condiciones del entorno. La complejidad que presenta el sistema organizacional, unida a las características del nuevo medio con el que tiene que interactuar, demanda cambios importantes en los modelos gerenciales de las organizaciones. En efecto, los conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos deben corresponderse con las nuevas exigencias internas y externas. Estos cambios deben imponer nuevas cualidades en las organizaciones y en sus sistemas gerenciales para garantizar una adecuada capacidad de respuesta al entorno. Es necesario, por tanto, un cambio en los paradigmas gerenciales.

La gerencia de las organizaciones en Cuba tiene un doble reto en las condiciones actuales: por un lado, es necesario transitar hacia nuevas formas de gestión en función de la inserción de la economía al mercado internacional; mientras que, por otro, tiene que lograr esto en medio de un contexto donde se pone de manifiesto un proceso de transición de paradigmas gerenciales a nivel mundial. Para enfrentarlo, deben poner en tensión todas las fuerzas a su alcance, a la vez que se identifican los principales problemas y debilidades a fin de superarlas. Esta es la vía más expedita para poder aprovechar las oportunidades del entorno y evadir o neutralizar las continuas amenazas que éste les impone. **Gutiérrez Orlando, 2001.**

En el contexto cubano contemporáneo una de las oportunidades más relevantes que debe ser aprovechada por las organizaciones en el diseño de estrategias de formación para la entidad es, sin dudas, el proceso de implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial. *"El Perfeccionamiento de la Empresa Estatal cubana tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores", Gutiérrez Orlando, 2000.*

Este proceso de transformaciones en las concepciones, valores, estilos y métodos de trabajo que se pretende desarrollar requiere, para su éxito, de un nivel de aseguramiento adecuado,

que va desde su propia proyección y la determinación de sus etapas hasta la necesaria implicación de las personas. Requiere, además, de una correcta evaluación de la resistencia que, definitivamente, se pondrá de manifiesto en el proceso.

Por ello, es preciso que el proceso de formación de los equipos directivos de las organizaciones se oriente a un grupo de líneas específicas que consoliden el adecuado desarrollo del proceso, entre las que se destacan, por su importancia *el desarrollo de competencias*, las organizaciones deberán establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tomando como referencia el modelo, cuyos requisitos generales y específicos se fijan en la NC 3001:2007, el cual se resume **(Ver Anexo #4)**

El centro del modelo planteado lo constituyen las competencias laborales, de este modo se establecen requisitos vinculados a las competencias laborales, como son:

- La alta dirección deberá designar y constituir el Comité de Competencias de la organización. El comité de competencias es el grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.
- La organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca como realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargo de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.
- La alta dirección deberá identificar y aprobar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.
- La alta dirección deberá identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.

- Deberá validarse, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes a dichas actividades, así como certificarse las competencias de los trabajadores. El proceso de certificación se realiza por la propia organización la que deberá hacer constar, mediante el documento correspondiente, que el trabajador cumple con las competencias identificadas y validadas.
- La organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

1.5.3- Modelos que determinan las competencias.

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista, **Mertens**.

Modelo Funcional

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

Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

Modelo Conductista

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Modelo Constructivista

En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

1.6- Conclusiones Parciales

1. Muchas son las conceptualizaciones de lo que establece la gestión por competencias en la gestión de capital humano, sin embargo en todas ellas el análisis se centra sobre la importancia y necesidad de identificar las potencialidades que poseen las personas para obtener un desempeño superior dentro de la organización, el cual está causalmente determinado por particulares en el comportamiento de las personas.
2. En la bibliografía consultada además de varios autores que abordan el tema sobre las competencias organizacionales, se hallaron precedentes de un procedimiento diseñado en el trabajo de Diploma Molina Peñalver Pedro, 2008 para identificar las mismas, procedimiento el cual se aplicará en la empresa objeto de estudio para identificar las mismas.
3. La entidad que domina sus competencias organizacionales permiten el crecimiento tales como la habilidad para realizar adquisiciones, la estructuración de negocios, el financiamiento, el manejo del riesgo y la administración del capital, tienen una ventaja importante en cuanto a su poder de crecimiento sostenible.
4. Es de vital importancia la necesidad de la aceptación de la nueva GICH asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente. Asumir modelos de Gestión por Competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización.

Capítulo II



Capítulo II: Procedimiento para la identificación de las competencias organizacionales.

2.1.- Caracterización de la Empresa de Izaje de Cienfuegos.

Nuestra Entidad es perteneciente al Ministerio de la Construcción radicada en la provincia de Cienfuegos y se ubica en Carretera a Palmira Km. 4 ½ en la Ciudad de Cienfuegos.

La entrada principal esta situada al suroeste por la carretera que conduce a la Zona industrial # 2, teniendo al frente y lateral derecha entrando a los Almacenes de la Comercializadora Escambray y la Empresa de Frutas Selectas, al fondo la línea del ferrocarril y un bosque de vegetación de moderada altura y por el lateral izquierdo colinda con la carretera que conduce con el Municipio de Palmira además colinda al frente con el Servicupet del T-15, donde se puede contactar con la misma mediante la dirección electrónica: seati@izajecfg.co.cu , por el Fax: 521965 y los Teléfonos: 521965, 521226 y 523428.

La creación de la Organización Económica Estatal Izaje #1 fue aprobada por la resolución No. 385/98 emitida en octubre de 1998 como resultado del estudio para la mejor utilización de los medios y equipos de izaje en las empresas del territorio, por lo que el organismo central decide centralizarlos para su mejor aprovechamiento y utilización de los medios de izaje, lograr mejor atención a los equipos y medios especializados, recuperar la técnica que económicamente fuese factible y para prestar servicios a todas las empresas del MICONS de la provincia.

El 19 diciembre del 2000 se le aprueba por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro el proceso del Perfeccionamiento Empresarial, a partir de este hecho adopta el nombre de Empresa de Izaje Cienfuegos.

El 8 de octubre del 2008, por Resolución # 456/2008, se fusiona con la Empresa de Transporte de la Construcción de Cienfuegos, ampliando su objeto social el cual quedo modificado de la siguiente manera:

- Prestar servicios de alquiler de grúas y otros equipos mecanizados de izaje, en pesos cubanos y pesos convertibles
- Prestar servicios de transportación de carga general y especializada; de auxilio y remolque a equipos de la construcción y transporte automotor, en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Brindar servicios de alquiler de equipos y medios de transporte automotor; en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de transporte de personal a las entidades del Ministerio de la Construcción, en pesos cubanos y pesos convertibles y a entidades de otros Organismos y la población, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de reparación, mantenimiento, remotorización, así como de chapistería, tapicería y pintura a equipos de transporte automotor, de construcción, complementarios, agregados y otros equipos mecanizados, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir y comercializar de forma mayorista, dispositivos de Izaje, todos ellos en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de posventa; en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de diagnóstico, fregado y ponchera a equipos de transporte automotor y de construcción; de alquiler de equipos de construcción y complementarios; y de parqueo, todos ellos en pesos cubanos.
- Brindar servicios de asesoría y consultoría, así como científico-técnicos y de ejecución de proyectos de I+D e innovación tecnológica en las actividades de utilización de medios y dispositivos de Izaje, y de explotación de equipos de transporte y construcción, todos ellos en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista, inventarios ociosos y de lento movimiento, en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista chatarra a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de cafetería-comedor y de restaurante a sus trabajadores en pesos cubanos.

La misma está orientada al desarrollo extensivo de sus negocios, sin olvidar el afianzamiento de los ya establecidos, y está interesada en el aumento de la satisfacción de sus clientes, por lo que ha decidido mantener la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad en conformidad con la norma NC-ISO 9001:2008, ampliando el alcance de dicha certificación, a la Base de Izaje ubicada en Varadero, Provincia de Matanzas, la cual ha mostrado excelentes resultados, lo que le concede el derecho ante sus clientes, de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado y optando por la ampliación del alcance al Alquiler de equipos y medios de transporte automotor, transportación de carga general y especializada.

Existe relación entre los procesos estratégicos y de soporte para el éxito de sus procesos claves **(Ver Anexo3)**

En el proceso de dirección estratégica se evalúa mensualmente, en el mismo se describen los diferentes pasos para la determinación y control de los objetivos estratégicos de la empresa, partiendo desde la Misión, el diagnóstico estratégico, hasta la determinación de la Visión a alcanzar, destacándose el ciclo de seguimiento, control y revisión sistemática, que permita evaluar sistemáticamente las desviaciones y actuar para mejorar los procesos. **(Ver Anexo 2)**

Nuestra empresa muestra dentro de sus resultados altos índices de eficiencia, los cuales han sido mantenidos históricamente, lo que le ha permitido permanecer con la condición de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial.

La Empresa cuenta con un 82 % aproximadamente de las maquinas básicas de tecnología soviética de aproximadamente 24 años de servicio por lo que se consideran tecnologías atrasadas.

Dispone también de un Capital Humano suficientes para ejecutar su programa principal, con un personal altamente calificado para ejecutar con agilidad y calidad los servicios que prestan.

Actualmente cuenta con la siguiente estructura organizativa **(Ver Anexo #1)**:

1. **Oficina Central:** Dirección General, Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Operaciones, Dirección de Desarrollo Empresarial, Dirección de Equipos.
2. **Base de Izaje Cienfuegos:** Brigada de Grúas Convencionales, Brigada de Grúas Camión, Brigada de Camiones y Ómnibus.
3. **Base de Izaje Varadero:** Brigada de Grúas Convencionales, Brigada de Grúas Camión, Brigada de Taller.
4. **Base de Transporte:** Brigada de Volteos, Brigada de Plataformas.

5. **Base de Talleres:** Brigada de Reconstrucción, Brigada Ligeros y Ómnibus, Brigada de Mtto., Brigada de Recuperación, Brigada de Transporte, Brigada DIZAT, Aseguramiento.

Misión:

Garantizar el proceso constructivo en el territorio central del país en los servicios de Izaje y Transportación de cargas general y especializada agregando valor a través de los servicios de asistencia técnica y dispositivos de Izaje, caracterizados por la profesionalidad, consagración, seguridad y elevado sentido de pertenencia, avalado por un Sistema de Gestión Empresarial Integrado, y un comprometimiento permanente con la Calidad y la protección del Medio Ambiente.

Visión:

“Consolidar la Empresa como organización de Competencia para la garantía del proceso constructivo del país siendo la representación de la más confiable y efectiva solución en el movimiento y colocación de cargas, asesoría técnica, dispositivos de Izaje y transportación de cargas general y especializada, todo esto soportado por un Sistema de Gestión Empresarial Integrado, que reafirma el camino hacia la excelencia empresarial, y un compromiso de su personal que respalde una gestión innovadora, de protección al medio ambiente, y potenciando al máximo la seguridad y salud en el trabajo, y la calidad.

Conceptualización de los valores compartidos en la Empresa de Izaje de Cienfuegos

- **Profesionalidad:** Nuestros trabajadores, comparten el interés por un desempeño acorde a nuestra preparación y experiencia, así como la calificación y el oficio para las actividades que ejecutan. Valorán la importancia del conocimiento y practican, de forma constante, su auto-perfeccionamiento. Se interesan por hacer las cosas bien, lo cual implica rapidez y eficacia en las tareas que realizan.
- **Sentido de Pertenencia:** Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a los Constructores de nuestro país. Defendemos su imagen con nuestra labor y no permitimos que nadie la empañe. Compartimos juntos los éxitos y los fracasos, y rendimos culto a la solidaridad entre los trabajadores de la organización.

- **Disciplina:** Los trabajadores de nuestra organización se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista. Nuestros dirigentes responden por entero a los principios del Código de Ética de los cuadros. Ambos comparten una estricta observancia de las reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la organización.
- **Calidad:** El respeto por nuestros clientes y la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades, han de ser el eje central de nuestra actividad. La convicción de que por esta vía se alcanza con mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la misión que nos ha sido asignada, deberá convertirse en el valor fundamental de la organización.
- **Consagración:** Nos dedicamos con suma eficacia y empeño al logro de los resultados de nuestra labor. No escatimamos en el esfuerzo o las horas dedicadas a la tarea. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

2.2.- Característica de la fuerza laboral.

La Empresa dispone de un Capital Humano suficiente para ejecutar su programa principal, el personal dirigente y técnico presenta una basta experiencia en la actividad, así como obreros de distintas calificaciones capaces de ejecutar con agilidad y calidad los servicios que prestan, sumando un total de 265 trabajadores, los cuales se desglosan en 13 dirigentes, 43 técnicos, 6 de servicio y 202 se encuentran en la categoría de operario, su organigrama de dirección se muestra en el **(Ver Anexo #9)**

El 3 % de los trabajadores tienen hasta 25 años, el 2 % se encuentra entre 26 y 35 años, el 10 % tiene entre 36 y 40 años, el 48 % entre 41 y 45 años, 13 % tiene entre 46 y 55 años, el 19 % tiene entre 56 y 60 años y el resto más de 60 años representa un 5%. La edad promedio de los trabajadores de Izaje es de 45 años de edad. **(Ver Anexo #9.2)**

El 9% de los trabajadores son graduados universitarios, el 25% de técnicos medios y el resto 66 % nivel medio. **(Ver Anexo #9.3)**

El 86% de los trabajadores es del sexo masculino y el 14% restante corresponde al sexo femenino, o sea que predomina la fuerza laboral masculina en la entidad. En el **(Anexo #9.4)** se puede ver gráficamente las características de la fuerza laboral.

Las filas del PCC la integran 54 militantes **(Ver Anexo #9.5)** y dentro de la composición étnica representan el 31 % trabajadores blancos, 32% mestizos y el 37% representa los trabajadores negros. **(Ver Anexo #9.6)**

2.3-Análisis Estratégico

Aplicación de la Matriz DAFO.

Fortalezas

1. Profesionalidad de los trabajadores.
2. Ampliación del SGC a otros servicios.
3. Sistema de Gestión Empresarial implantado.
4. Experiencia de la fuerza laboral.
5. Alto sentido de pertenencia.
6. Capacitación de jóvenes como operadores.
7. Incremento del parque para transporte de cargas.
8. Sólida red de ventas.
9. Reorganización del Transporte de cargas.
10. Instalación de los GPS.
11. Movimiento innovador fuerte.

Debilidades

1. Obsolescencia de los equipos.
2. Limitada capacidad de Izaje de alto tonelaje y alcance.
3. Insuficiente uso de la comunicación interna.
4. Mala gestión de cobros.
5. Insuficiente comunicación con la Base Izaje de Varadero.
6. Trabajo deficiente con la reserva de cuadros.
7. Mala calidad de los almuerzos
8. Falta de Sistema Automatizado para Recursos Humanos.
9. Falta de herramientas de mano en el taller.

10. Insuficiente Capacitación de los trabajadores.

ANÁLISIS EXTERNO.

Amenazas

1. Centralización y demora de las operaciones en divisas.
2. Demoras en la aprobación de los presupuestos.
3. Ciclones más devastadores y frecuentes.
4. Aumento de los precios de piezas e insumos.
5. Presencia de medios de Izaje en otras entidades del territorio.
6. Paralización de obras constructivas y disminución de otras
7. Crítica situación financiera de la mayoría de los clientes
8. Escasez y restricciones para los suministros de piezas de repuesto.

Oportunidades.

1. Expansión de la actividad petroquímica en el territorio.
2. Incremento de la actividad constructiva en el territorio.
3. Proyecciones del País para la renovación de las tecnologías obsoletas.
4. Reconocimiento de los clientes
5. Diversificación del mercado.
6. Institucionalización del país.
7. Reordenamiento de la economía nacional.

MATRIZ DAFO

Para la determinación de la Matriz DAFO empleamos el Sistema Automatizado creado por el Centro de Estudios de Consultorías Financieras y de Seguros CECOFIS, una vez listados los factores internos y externos se procedió a otorgarle una puntuación entre 1 y 3 , considerando el grado de incidencia de cada uno en la organización

Poco relevante	1 punto
Relevante	2 puntos
Muy relevante	3 puntos

Posteriormente se introduce los datos al sistema y se obtienen los valores matriciales por cada cuadrante. (**Anexo #6**)

Análisis de los resultados obtenidos en la MATRIZ DAFO.

1er. Cuadrante: F – O (72.5 puntos) –Estrategias Ofensivas. (ZONA de PODER)

2do. Cuadrante: F – A (130.5 puntos) - Estrategias Defensivas. (ZONA de PROTECCION)

3er. Cuadrante: D – O (52.5 puntos) - Estrategia Adaptativa o de reorientación. (ZONA de INCERTIDUMBRE)

4to. Cuadrante: D – A (94.5 puntos) Estrategias de Supervivencias. (ZONA de PELIGRO)

Interpretación de los resultados:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que nos encontramos en el Cuadrante II, o zona de protección donde si maximizamos nuestras fortalezas, estaremos protegiéndonos del impacto de las amenazas del entorno y entonces minimizaremos su efecto sobre la organización.

2.4- Diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano en la Empresa Izaje Cienfuegos.

El departamento de GCH en la Empresa de Izaje de Cienfuegos como en casi todas las empresas del país, no se ubica en la estructura de la empresa como una dirección de staff, **(Ver Anexo #1)**, sino que se encuentra al mismo nivel jerárquico del resto de las direcciones y UEB. Esta característica contribuye un freno para el desarrollo que se pretende lograr en el Sistema del Capital Humano en la entidad, a pesar de existir el esfuerzo de trabajar y lograr resultados positivos.

Con el surgimiento de las NC: 3000 del SIGCH en el año 2007 las empresas cubanas asumen un nuevo reto al implementar estas normas para alcanzar una gestión integrada de su capital humano. La empresa objeto de estudio pretende implantar el sistema, por lo que se ha propuesto comenzar en la GCH analizando las competencias distintivas organizacionales como paso inicial a dicha implementación de las normas, en este desafío la alta dirección de conjunto con la dirección de capital humano juegan un papel fundamental para encaminar a los trabajadores al cambio.

El diagnóstico se lleva a cabo teniendo en cuenta el análisis de recursos y capacidades, cuya metodología de trabajo se encuentra fundamentada en el marco teórico. El estudio se realiza aplicando varias herramientas y técnicas de recopilación de información, entre ellos:

- Análisis de documentos y resoluciones aprobadas por la empresa, donde se explican detalladamente el proceso que utiliza actualmente la misma.
- La entrevista individual y grupal.
- La observación directa.
- Aplicación del cuestionario para el cumplimiento de los requisitos de la NC: 3000, realizando algunas modificaciones, utilizando preguntas relacionadas al cumplimiento de los requisitos vinculados a las competencias organizacionales exigidos por la norma, en el **(Anexo # 10)** se puede apreciar la forma en que quedó conformada la lista de chequeo.
- El análisis de opiniones emitidas por el grupo de expertos.
- La tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano. **(Ver Anexo # 11)**
- Encuesta **(Tabla 3.7)**.
- El procesamiento de datos con el programa estadístico SPSS. **(Ver Anexo 12)**

Esta tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano, parte integrante del modelo de GICH, cuya aplicación se considera viable para el sistema empresarial cubano, se utilizó para determinar la situación en que se encuentra la empresa para implementar su propio SGICH basándose fundamentalmente en la medición de los niveles de integración interna, externa y estratégica.

Una vez aplicado las herramientas para diagnosticar la situación actual de la empresa se pudo determinar que la no existencia de un comité de competencias en la entidad que identifique las competencias distintivas organizacionales, la de los procesos y la de los cargos, la falta de un procedimiento documentado que se establezca para listar y validar estas competencias incide negativamente en la empresa y repercute a los procesos claves de la gestión del capital humano, por lo que el sistema de capacitación y desarrollo muchas veces no se enfoca al cumplimiento de la misión, ya que las competencias van vinculadas a los objetivos y estrategias de las empresas, pues van dirigidas a la formación y desarrollo de los trabajadores activos y los que se seleccionen para ingresar a la entidad.

Por todo lo antes mencionado se hace necesario aplicar el procedimiento propuesto en el Trabajo de Diploma “Procedimiento para identificar competencias distintivas en Universidades”, ya que el mismo se fundamenta en las mejores prácticas para la identificación de

competencias, el mismo ha sido elaborado tomando como base lo referido en la NC: 3000,3001,3002 del 2007 cumpliendo los siguientes aspectos.

- Que la máxima dirección de la organización esté involucrada con el proceso de diseño y desarrollo del mismo.
- Que esté acorde a la cultura de la organización y al estilo de comportamiento de las personas que la conforman.
- Que los objetivos sean realistas y estén ligados con la Planificación Estratégica de la Organización.
- Que puedan ser utilizados los criterios para medir los resultados.

2.5- Descripción de las etapas del procedimiento.

Se estructuró un procedimiento que contempla cuatro (4) etapas, que son las siguientes (*Anexo #5*):

Etapas 1: Planeación: Lograr el comprometimiento de la alta dirección de la organización.

Etapas 2: Preparación: Revisión de la documentación establecida para el desarrollo de un procedimiento.

Etapas 3: Identificación de Competencias: Lograr que se obtenga un listado de competencias acordes a la organización.

Etapas 4: Validación de Competencias: Dejar definidas cuales serán las competencias distintivas de la organización mediante el criterio de los expertos.

2.5.1- Etapa 1: Planeación.

En esta etapa para dar paso a un orden lógico del procedimiento propuesto se deben tener en cuenta dos (2) pasos diseñados así:

1. Compromiso de la alta dirección.

La responsabilidad fundamental para la dirección de una organización es el logro de los fines para la cual ha sido creada. Por tanto la función directiva debe estar encaminada a la toma de decisiones que posibiliten que la organización logre sus fines.

Por la importancia que poseen las competencias laborales concebidas, en el Modelo de

Referencia (**Anexo #4**) como el factor por excelencia del Sistema de Gestión de Capital Humano y además de expresar un desempeño laboral superior, que reflejan la cultura y los valores de la organización, se hace necesario establecer un procedimiento para identificarlas.

Es por eso que lo primero que se debe realizar es una comunicación interna, para buscar el apoyo por parte de los integrantes del proyecto que se llevará a cabo, sino este fracasa. Para esto, se debe realizar una reunión con la máxima dirección de la organización donde se expondrán los objetivos del proyecto, los alcances y planificación de las actividades necesarias para su validación, con esto se pretende lograr el comprometimiento de la alta dirección con dicho proyecto.

Todo lo anterior tiene como objetivo preparar el trabajo a desarrollar en el despliegue de las acciones, para asegurar el éxito del trabajo posterior mediante la información, formación, liderazgo y el compromiso desde la alta dirección hasta los niveles inferiores de la organización.

Será necesario convencer a la alta dirección de la organización de que la aplicación del procedimiento de identificación y validación de competencias es muy valiosa para la misma, teniendo en cuenta que para obtener un buen desarrollo organizacional hay que trabajar según las normas que se encuentran establecidas que no permiten desviar al investigador de su objetivo principal en la investigación y que puede ser logrado preparando respuestas a las siguientes preguntas:

¿Cómo el procedimiento dará tratamiento a las necesidades de la organización?

¿Qué aplicaciones potenciales adicionales tendrá el procedimiento?

¿Cómo será desarrollado el procedimiento? ¿Por qué se sugiere este enfoque?

¿Cómo serán involucrados los empleados, directivos, y profesionales de la organización?

¿Cuánto tiempo tomará desarrollar y aplicar el procedimiento?

¿Qué acciones serán tomadas para asegurar el éxito del desarrollo y aplicación del procedimiento? ¿Cuáles son algunas de las barreras potenciales, y cuáles los planes para manejarlos?

Se tendrá en cuenta que; la aplicación del procedimiento contribuirá a una mejora del sistema integral de la Gestión de Capital Humano en la organización objeto de estudio, de manera que

basado en las normas cubanas 3000, 3001, 3002 del 2007, que hoy se encuentran vigentes, quedaran identificadas las competencias distintivas de la organización teniendo en cuenta la importancia de las competencias en el modelo de Gestión de Capital Humano.

La aplicación de un procedimiento en una organización se realiza a través de una planificación que debe permitir el desarrollo de cada uno de sus pasos, el período de duración, los responsables, la fecha de cumplimiento, las funciones o tareas a desarrollar, que cada una de ellas deben ser explicadas de forma más detallada principalmente por cada una de las áreas. De acuerdo a la intensidad que posea el diseño de un procedimiento, a la hora de su aplicación se deberá cumplir con la planificación prevista, se propone que este procedimiento se desarrolle en tres (3) meses y así dar cumplimiento a cada una de las etapas del mismo.

Es crucial estar claros en explicar cuál es la necesidad, incluyendo la autorización para validar el procedimiento, el tiempo para el staff, las facilidades, equipamiento y suministros, recursos; y el compromiso de la alta dirección de la organización para asegurar la cooperación y participación de los empleados involucrados.

Una vez logrado el principal objetivo de este paso se propone proceder a la toma de un acuerdo donde se refleje el compromiso de la alta dirección de la organización objeto de estudio con la aplicación del procedimiento.

2. Creación del equipo de trabajo.

Para la creación del equipo de trabajo es necesario conocer la cantidad de personas que deben integrar este equipo, para esto se debe aplicar el Método de Selección de Expertos el cual indica que siempre la cantidad debe ser un número impar, además de que es un método consistente en la unificación de criterios de este equipo de especialistas con suficientes conocimientos del objeto de estudio y de que constituye una técnica de trabajo en equipo.

Para conocer la cantidad de integrantes de este grupo de expertos se debe efectuar el cálculo del número de expertos, utilizando la siguiente expresión matemática:

$$n = \frac{p(1-p)k}{j^2}$$

Donde:

k: constante que depende del nivel de confianza ($1 - \alpha$).

p: proporción de error

i: precisión ($i \leq 12$)

Los datos fijados para los cálculos son los siguientes:

$$p = 0.01$$

$$i = 0.11$$

Estos dos elementos los fija el investigador

1- α	k
99%	6.656
95%	3.841
90%	2.689

El equipo de trabajo debe ser formado por especialistas de toda la organización y por personas conocedoras del resto de los procesos de la organización. Este equipo será el encargado de llevar a cabo lo descrito en el procedimiento, siempre que cumpla con los siguientes requisitos:

- I. Aprobado por la dirección de la organización.
- II. Ser seleccionados los que están más relacionados con el objeto de estudio.
- III. Deben ser personas capaces, con criterio propio.
- IV. Deben ser personas a la vanguardia en los resultados de la organización.

Este equipo de expertos se debe seleccionar de acuerdo a una serie de características debido a que la calidad de ellos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados algunas de estas características son:

- . Cargo que ocupa.
- . Años de experiencia en la actividad.
- Nivel Escolar.
- Años de trabajo en la organización.

Conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar. El trabajo con personas que conocen bien la organización es vital para identificar a todos los participantes en el procedimiento. Aquí se deben incluir a los individuos que estén afectados en una forma u otra con el estudio de competencias.

Al ser creado el equipo de trabajo, se les entregará un material de estudio donde se les expliquen algunas particularidades sobre el trabajo con las competencias y sus características, además es importante señalar que con el material de estudio se les entrega un listado de Competencias, que no son más, que algunas de las utilizadas por organizaciones importantes en el mundo, con la entrega de este material se contribuye con el comienzo de la preparación del equipo que sea seleccionado.

Una vez creado el equipo de trabajo se presenta la propuesta al consejo de dirección para que este sea aprobado.

2.5.2 -Etapa 2: Preparación.

Aprobado el equipo de trabajo se pretende efectuar una preparación a este equipo de conjunto con el investigador, teniendo en cuenta el material de estudio que les fuera entregado, para esta preparación se debe continuar con la secuencia de pasos que se relacionan a continuación:

3. Revisión documental: se sabe que es una técnica de investigación cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos, que la información se obtiene directamente de su fuente de origen. En muchas ocasiones suelen aprovecharse datos previamente reunidos por distintas personas, organizaciones e instituciones que pueden ser útiles a los objetivos de la investigación, aunque no hayan sido recogidos con ese propósito. Lo fundamental en el uso de esta técnica, es tener siempre presente el objetivo de la investigación para poder determinar la información que pueda ser aprovechada. Usada adecuadamente, la recopilación documental es una técnica de gran utilidad que nos ahorra recursos, evita el redescubrimiento de lo ya conocido, ayuda a la precisión de problemas e hipótesis, sirve de orientación hacia otras fuentes de información y favorece la elaboración de los instrumentos para el estudio.

Existe una amplia variedad de documentos que pueden ser utilizados en una investigación:

- Fuentes estadísticas
- Documentos oficiales
- Informes de investigaciones
- Publicaciones
- Archivos
- Fuentes históricas
- Planeación estratégica de la organización.
- Normas establecidas vigentes

A la hora de efectuar la preparación utilizando esta técnica es necesario que el equipo de expertos tenga en cuenta tres documentos esenciales.

1. *Planificación estratégica de la organización*: Refleja una representación deseada del estado futuro de la organización y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad a través del establecimiento de misión, visión y valores compartidos, así como el diagnóstico estratégico que permite a la organización una evaluación de la situación y la formulación de las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión, de manera que expresa el camino a transitar por la organización para un periodo de tres (3) años.

2. *Normas cubanas 3000, 3001, 3002-2007*: Se debe realizar un análisis de las Normas Cubanas 3000, 3001, 3002 del 2007, ya que estas son las que establecen el vínculo de las competencias con el sistema integral de la Gestión de Capital Humano, además se propone revisar como aspecto fundamental el descrito en el punto 4.2 de la página 13 de la norma cubana 3002-2007 denominado "Requisitos vinculados a las competencias laborales"

3. *Mapa de Procesos de la Organización*: al ser analizada la organización desde el punto de vista de sus procesos, es precisamente el desarrollo e interacción del conjunto de procesos que intervienen en ella, los que permiten el cumplimiento su misión, permite además interactuar con sus procesos directrices o de anticipación, como la planeación estratégica, la implantación de esta y el control de gestión (auto evaluación); los procesos claves, además de los procesos de apoyo.

4. Desarrollo de conferencias, talleres y seminarios, con la utilización de estas técnicas se ponen de manifiesto una serie de criterios, ideas, pensamientos que sirven como entrenamiento al grupo de expertos, si se tiene en cuenta que:

Conferencias: No es más que una reunión de varias personas para discutir un asunto en la que se responde a una serie de preguntas.

Talleres: Intercambio de ideas que se desarrolla según el tema seleccionado, donde cada integrante puede brindar su opinión.

Seminarios: Cursos prácticos para realizar trabajos de investigación.

Es aquí en esta etapa donde se debe definir el concepto de competencias organizacionales, con el objetivo que cada experto quede esclarecido y pueda identificarlas y validarlas.

Al concluir esta etapa se pretende que el equipo de trabajo posea una preparación que le permita identificar y validar las competencias que se ajusten a las características de la empresa, así como los métodos que puedan ser utilizados en la identificación y validación de las mismas.

2.5.3 -Etapa 3: Identificación de Competencias.

Encontrándose el equipo de trabajo con la preparación necesaria es el momento para comenzar con la identificación de competencias, para efectuar la misma debe elegirse un método que permita obtener los datos necesarios para la investigación que más se ajusten a las características de la organización objeto de estudio y al equipo de expertos seleccionados, teniendo en cuenta que cada método tiene sus ventajas y debilidades relativas.

Los factores a tener en cuenta en la selección de los métodos incluyen:

Validez: ¿Existe evidencia en que un método particular reflejará con más exactitud las competencias requeridas para la ocupación bajo estudio?

Fiabilidad: ¿El método brindará datos fiables, de manera tal que se obtengan resultados similares si se repite el mismo?

Aplicación: ¿Cómo serán aplicadas las competencias identificadas? **5. Listar**

competencias. El objetivo que se persigue en este paso es el de lograr un listado de competencias acordes a la organización, para ello se debe tener en cuenta que; para desarrollar una lista inicial se incluye lo siguiente:

- ar una lista inicial de las competencias requeridas.
- Escribir una definición tentativa para cada competencia.

Estos dos objetivos se podrán lograr aplicando alguno de los siguientes métodos:

- **Cuestionario:** El cuestionario es una técnica de recolección que se aplica los sujetos mediante un formulario impreso, destinado a recibir respuestas a preguntas previamente elaboradas, significativas para la investigación, Esta técnica se utiliza para recopilar información a escala masiva y son de gran provecho para los estudios de las opiniones, gustos, intereses y creencias de la población. Las preguntas de un cuestionario se clasifican en tres grupos fundamentales, atendiendo al grado de libertad de las respuestas, función y naturaleza dentro del interrogatorio:

a) Según el grado de libertad de las respuestas:

- . abiertas
- cerradas (politómicas o dicotómicas)
- mixtas

Las preguntas abiertas son aquellas que dan completa libertad al interrogado para expresarse con sus palabras. Su principal dificultad radica en la codificación y análisis

posterior de la información.

En las cerradas se le presenta a la persona interrogada diferentes opciones de respuestas, especificadas y estandarizadas, para que seleccione la respuesta que coincida con su opinión. Pueden ser dicotómicas si sólo ofrece dos alternativas al interrogado y polinómicas, si brinda más de dos.

b) Según la función que cumplan en el cuestionario:

- filtro
- control
- de consistencia
- de acceso

Las de filtro se utilizan para economizar preguntas y evitar que sea redundante la información. Para detectar la congruencia en las respuestas del sujeto se redactan varias preguntas de que varían en la forma, pero no en el contenido de la información que obtienen, estas son las llamadas preguntas de consistencia.

Las preguntas de control intentan determinar la fiabilidad y veracidad de las respuestas incluyendo respuestas falsas o categorías de respuesta con trampa, en tanto que las de acceso también llamadas “colchón”, se introducen para abordar temas delicados.

c) Según la naturaleza del interrogatorio:

- objetivas
- subjetivas

d) Según administración o aplicaciones del interrogatorio:

- entrevista personal o cara a cara
- indagación telefónica
- correo
- auto administrado

En la modalidad primera el cuestionario es administrado por un entrevistador. Esta técnica obtiene una alta tasa de respuestas, pero su costo es elevado y exige un adiestramiento adecuado del entrevistador.

Aquel mediado por la entrevista telefónica, es de bajo costo y eficacia, pero su frecuencia de uso está dada en la cobertura del medio de comunicación. En este tipo, las preguntas deben ser muy breves y sencillas.

La modalidad de correo es cuando es enviado al domicilio del sujeto. Es auto administrado y su principal dificultad es la alta tasa de *no respuestas*.

- **Entrevista:** Esta es una técnica de las más antiguas creada por el hombre para obtener información. Junto al cuestionario es otra vía a través de la cual se obtienen datos relevantes a los efectos de la investigación que se realiza. Su uso en este campo social está muy generalizado, debido a que la comunicación personal directa ofrece mayor flexibilidad y dinamismo para la profundización en diferentes aspectos del tema estudiado.

Por lo general se plantean tres criterios para clasificar las entrevistas:

a) Según la relación que se establece entre el entrevistador y el entrevistado:

- . cara a cara
- . telefónica

b) Según la forma que adopte la entrevista:

- . Estandarizada
- . No estandarizada
- . Semiestandarizada

La primera es aquella en la que se preparan una serie de preguntas estructuradas, dirigida a tópicos específicos, y se hacen con las mismas palabras y en un orden predeterminado para todos los entrevistados, en tanto que en la entrevista no estandarizada se le da al entrevistado un tema o conjunto de estos para que los desarrolle libremente, sin presiones, lo que permite un estudio de profundidad, lo que exige gran habilidad por parte del entrevistador.

La modalidad semiestandarizada o semiestructurada es una combinación de las anteriores y en la que se emplea una guía estructurada consistente en un listado previamente elaborado de temáticas o preguntas que el entrevistador se propone indagar.

c) Según la cantidad de entrevistados:

- . individual
- . grupal

La diferencia entre ambas no radica solamente en la cantidad de personas entrevistadas al mismo tiempo, sino en el hecho de que en la grupal, el sujeto es el grupo y tiene que ser

considerado un todo dinámico.

d) Según los objetivos de la investigación.

La entrevista exploratoria se realiza antes de iniciar el proceso de la investigación con vistas a obtener información previa que permita precisar el diseño teórico de la investigación. Se utiliza para la comprobación de la hipótesis y de los objetivos de la investigación.

Para la preparación de una entrevista es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Determinar la posición que ocupa en la organización el futuro entrevistado, sus responsabilidades básicas, actividades, etc.
2. Preparar las preguntas que van a plantearse y los documentos necesarios.
3. Fijar un límite de tiempo y preparar la agenda para la entrevista.
4. Elegir un lugar donde se pueda conducir la entrevista con la mayor comodidad.
5. Hacer la cita con la debida anticipación.

Encuesta: Esta técnica se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Esta técnica es una forma de conversación, no de interrogación, que aporta valiosas opiniones, comentarios, ideas o sugerencias. Su estructura puede presentarse en dos tipos: no estructuradas y estructuradas. Las entrevistas no estructuradas utilizan una serie de preguntas sin estructura, con una sesión de preguntas y respuesta libres. Por otra parte, las estructuradas utilizan preguntas estandarizadas cuyo formato de respuestas puede ser abierto o cerrado. Las preguntas para respuestas abiertas permiten a los entrevistados dar cualquier respuesta que parezca apropiada, ya que pueden contestar por completo con sus propias palabras;

mientras que en las preguntas para respuestas cerradas se proporcionan al usuario un conjunto de respuestas a seleccionar.

De manera análoga la encuesta puede ser clasificada:

Según la estructura:

- no estandarizada
- estandarizada
- semiestandarizada

b) Según la vía de obtención de la información:

- directa
- indirecta

En la directa se realiza la aplicación personal a los sujetos encuestados, en tanto que en la indirecta, se utilizan vías como la prensa radial y escrita, correo, teléfono, otros.

Es esencial tener en cuenta que tanto las entrevistas como los cuestionarios y encuestas, basan su información en la validez de los informes verbales.

Otros de los métodos que se pueden desarrollar a través de diversas variantes son:

1. Brain Storming (Tormenta de ideas).
2. Brain Writing (Escritura de ideas).
3. Método Delphi (Coeficiente de Kendall).

La variante más utilizada es el Delphi o Coeficiente de Kendall, debido a que para su uso no es necesario que los expertos se encuentren relativamente cerca. Método Delphi consiste en una técnica de trabajo grupal donde no interactúan directamente los miembros del grupo, tiene como finalidad poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos y su objetivo mas frecuente es el de aportar iluminación a esos expertos sobre las zonas de incertidumbre a fin de ayudar con la decisión.

Para dar cumplimiento al objetivo fundamental de este paso se sugiere emplear la Brain

Storming (Tormenta de ideas), se propone esta técnica pues es una herramienta de trabajo en grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado, además la misma se deberá utilizar cuando exista la necesidad de:

- Liberar la creatividad de los equipos.
- Generar un número extenso de ideas.
- Involucrar a todos en el proceso.
- Identificar oportunidades para mejorar.

Aplicando la técnica propuesta se obtendrá la suficiente información para crear el listado de competencias que podrán ser analizadas y validadas. Este listado será el resultante de las ideas generadas por los expertos, el mismo brinda la posibilidad de poder observar las competencias similares y las compuestas.

Una vez identificadas, serán organizadas en una estructura que constituye el Listado de Competencias. **Tabla 3.2**

2.5.4- Etapa 4: Validación de competencias.

El desarrollo de esta etapa debe estar centrado en el análisis ha realizar de los resultados obtenidos en la etapa anterior, pues de esto depende que se puedan dejar identificada cuales serán las competencias distintivas de la organización, es por ello, que se hace necesario:

Someter el listado de competencias obtenido en la etapa anterior a criterio del consejo de dirección ampliado de manera que estos puedan determinar cuales competencias influyen fuertemente en el cumplimiento de la misión de la organización, ya que esta recoge el hilo conductor de las diferentes actividades de la organización, forma parte del sistema de valores y creencias imperantes en la organización además de servir como elemento de identificación con la filosofía de la organización y de cohesión entre los participantes.

Se les aplicará una encuesta a los miembros del consejo de dirección ampliado con el Listado de Competencias, indicándoles que deben marcar con un número según correspondan con el nivel de influencia sobre la misión de la organización. Esta influencia podrá ser entre 1 y 11, siendo 1 la de mayor prioridad.

Se procederá entonces a la revisión y análisis de los resultados.

6. Revisión y análisis de los resultados.

El método de Kendall el mismo consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de los expertos, se unifica el criterio del segundo grupo de expertos, de manera que cada integrante del panel haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. Este método posee un

procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W). Esta es la técnica más versátil ya que puede aplicarse para determinar y evaluar las características que no pueden ser medidas por medios de medición.

La forma matemática de aplicar este método es la que se basa en la suma de la puntuación para cada característica.

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila.
3. Cálculo del coeficiente (T). ----- $kajTkjmi\S\S==11$
4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
5. Cálculo de Δ , se hace por fila y uno por uno. ----- $Tami=-\Delta\S=1$
6. Cálculo de Δ_2 , se halla la sumatoria al final de la columna.
7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W) -----
 $(\) 5.0123221 \geq -\Delta\S=kkmWkj \rightarrow$ Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.
 $K \rightarrow$ Número de características.
 $m \rightarrow$ Número de expertos.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

Una vez que se realice el análisis se debe elaborar por parte del equipo de expertos un informe final donde se den a conocer cuales han sido las competencias distintivas validadas por ellos, este informe deberá ser presentado al Consejo de Dirección de forma clara para que sea discutido, aprobado con todos los miembros que lo conforman y se proceda con la certificación de las mismas, de manera que brinde continuidad al proceso de identificación de competencias a nivel de procesos y puestos de trabajo en la organización objeto de estudio, tal como lo establece la norma.

2.6 Conclusiones Parciales.

1. El subproceso de competencias laborales incide negativamente en la organización, pues no se encuentran identificadas las competencias organizacionales, aspecto este que repercute en los restantes subprocesos.
2. El procedimiento propuesto hace factible y operable la identificación y validación de competencias organizacionales en la empresa objeto de estudio y contribuye con el desarrollo profesional y motivación de los implicados.
3. La aplicación correcta del procedimiento propuesto para la identificación y validación exige la utilización de herramientas para la recopilación y análisis de la información, así como la ejecución de trabajo en equipo para desarrollar adecuadamente cada una de las etapas.

Capítulo III



Capítulo III- Aplicación del procedimiento de identificación y validación de competencias organizacionales en la Empresa de Izaje de Cienfuegos.

3.1- Etapa 1: Planeación

1. Compromiso de la alta dirección.

La dirección de Capital Humano de conjunto con la alta dirección de la Empresa de Izaje de Cienfuegos dentro de los objetivos estratégicos para este año se propusieron materializar de conjunto con las diferentes áreas de la organización la Integración del Sistema de Gestión del Capital Humano, para el desarrollo de las tareas se ha creado un cronograma de actividades vinculadas al desarrollo de dicho sistema, por lo que tomando como referencia Molina Peñalver Pedro, 2008 Trabajo de Diploma “Procedimiento para identificar competencias distintivas en Universidades” mencionado en el capítulo anterior, se llevó la propuesta de la aplicación del mismo al consejo de dirección de dicha entidad, donde se les explicó a los miembros los objetivos de la investigación, las ventajas que reportaría la misma, se les impartió además una panorámica general del tema y de la importancia que tienen la identificación de estas competencias para el SICH.

Donde uno de los principales resultados que se pretende alcanzar en este proyecto de investigación es el de; determinar las competencias organizacionales que inciden directamente en los niveles de eficiencia y eficacia del sistema de Gestión de Capital Humano.

Este resultado se vincula directamente con la investigación realizada para la identificación y validación de competencias organizacionales de la Empresa de Izaje de Cienfuegos de forma específica a los requisitos de la NC 3000:2007 vinculados a las competencias.

Una vez estudiado y debatido el procedimiento, el consejo, representado por la máxima dirección de la organización se comprometió en ofrecer todo el apoyo necesario para el desarrollo de la investigación, extendiéndolo a las bases productivas por ser parte fundamental de esta.

Como indica el procedimiento fue necesario crear un grupo de expertos encargado de dar seguimiento al orden lógico de cada uno de los pasos del procedimiento diseñado.

2. Creación del equipo de trabajo

Se constituyó el Comité de Competencias de la organización, para lo cual se tuvieron en cuenta cada uno de los requisitos establecidos en la NC-3000, una vez constituido el comité se procedió a la aprobación del mismo en el consejo de dirección de la organización. La relación de sus miembros se muestra en la **tabla 3.1 Comité de Competencias**.

El equipo de trabajo que participó directamente en la aplicación del procedimiento estuvo conformado por 11 personas, pertenecientes a diferentes áreas de la empresa.

Para conocer la cantidad de integrantes por los que estuvo conformado de este equipo de trabajo se efectuó el siguiente cálculo:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

k: constante que depende del nivel de confianza $(1 - \alpha)$.

p: proporción de error

i: precisión $(i \leq 12)$

Los datos fijados para los cálculos son los siguientes:

$$p = 0.01$$

$$i = 0.11$$

Estos dos elementos los fija el investigador

1- α	k
99%	6.656
95%	3.841
90%	2.689

$k = 6.656$ para un nivel de confianza $\alpha = 0.01$ (99%).

entonces:

Al seleccionar un nivel de confianza del 99 %, el valor de $c = 6.656$ y considerando un nivel de precisión de 0.11 con una proporción de error de 0.02 se obtiene aproximando por defecto que el número de expertos es 11.

Los expertos fueron seleccionados según los criterios definidos en el capítulo 2 de la investigación, teniendo en cuenta la participación no solo de dirigentes y especialistas sino de obreros de reconocido prestigio y años de experiencia en la entidad, de los miembros elegidos cinco (5) forman parte del Consejo de Dirección, estas características permitieron que se pudiera cumplir con lo siguiente:

1. Tener una meta definida.
2. El trabajo se distribuyó en base a las habilidades y capacidades personales, o bien abriendo las posibilidades del desarrollo de nuevas habilidades.
3. Cada miembro del equipo se mantuvo en comunicación con los demás para asegurar resultados.
4. Los logros han sido méritos de todo el equipo.
5. Existió un elevado nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realizó el mejor esfuerzo por los resultados.
6. El análisis de las conclusiones es de forma colectiva.
7. Todos los miembros desarrollaron nuevas experiencias de aprendizaje que pueden incorporar al auto aprendizaje.
8. Se pusieron de manifiesto la práctica de los valores de: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal.

No	Nombres y Apellidos	Cargo	Cargo en el Comité
1	Juan C. Piñeiro García	Director General	Presidente
2	Gisela García Reyes	Directora de RR.HH	Vice-Presidenta
3	Rigoberto Pérez Ramírez	Jefe Base Izaje Cienfuegos	Miembro
4	Noel Acosta Alonso	Jefe Base Izaje Varadero	Miembro
5	Pedro Hernández García	Jefe Base Transporte	Miembro
6	Raúl Bermúdez Pirez	Especialista Uso y Exp. Equipo	Miembro
7	Tomás Bouza Peñalver	Especialista Mtto y Rep. Equipo	Miembro
8	José R. Plagaro Arcia	Operador de Grúa	Miembro
9	Camilo Leyva del Sol	Chofer A	Miembro
10	Manuel Rivero Sarduy	Mecanico A Automotor	Miembro
11	Teresa Vázquez Reyna	Secretaria	Invitada Sec. Sindical

Tabla 3.1 Comité de Competencias.

3.2-Etapa 2: Preparación.

Después de seleccionado y aprobado el equipo de trabajo se procedió a efectuar la preparación del mismo, se convocó a los integrantes a una reunión para darles a conocer el resultado de la aprobación, los objetivos de la investigación, las fechas de cumplimiento, las principales tareas a desarrollar y la metodología que se emplearía para la preparación.

3. Revisión documental.

Se realizó un profundo estudio de los documentos relacionados con el tema de investigación:

1. Planeación Estratégica de la empresa.
2. Objetivos por áreas de resultados claves (ARC).
3. El mapa de procesos de la organización.
4. El proceso de dirección estratégica.
5. Las normas cubanas NC 300, 3001, 3002:2007.
6. Análisis de la misión, visión y valores compartidos de la entidad.

7. Procedimiento documentado descrito en la siguiente investigación.

Esta revisión documental permitió al equipo la elaboración de un informe que circuló por todos sus miembros con el objetivo de planificar adecuadamente las sesiones de trabajo, logrando una mayor sensibilización con la investigación y los resultados previstos, además se familiarizaran y conocieran en detalles como funcionan los principales procesos, y las normativas que establece el país para la Gestión Integral del Capital Humano (GICH) de las cuales son parte las competencias.

4. Desarrollo de conferencias, talleres y seminarios

Una de las tareas claves de un equipo de trabajo consiste en adquirir educación sobre el trabajo que va a realizar, para contribuir con la preparación de este equipo de trabajo se realizaron:

Conferencias donde se les brindó entre otras informaciones:

- Una explicación sobre el procedimiento y sus principales objetivos. Se efectuó una revisión de los principales pasos a seguir en el procedimiento a utilizar. Se realizó una revisión más detallada sobre la manera de emplear las herramientas.
- Concepto de competencias y su clasificación. Principales métodos para determinar competencias. Ejemplos de competencias de empresas importantes en Cuba y en el mundo.

Se convocó a un (1) taller con el objetivo de desarrollar las técnicas relacionadas con la tormenta de ideas, criterios de expertos y técnicas estadísticas para el procesamiento de encuestas así como las reglas de trabajo en equipo.

Se realizó además un (1) seminario donde los expertos expusieron sus resultados de la búsqueda y estudios realizados sobre competencias y de investigaciones anteriores relacionadas con el tema.

Las actividades fueron desarrolladas con la ayuda de consultores de la Universidad de Cienfuegos de conjunto con el investigador y el propio equipo de trabajo que asumió gran conocimiento en el tema debido a estudios relacionados con la temática.

El grado de preparación alcanzado por el equipo de trabajo les permitió continuar con la secuencia de pasos diseñados en el procedimiento, comenzando así la identificación de las

competencias.

3.3- Etapa 3: Identificación de Competencias.

Encontrándose el equipo de trabajo con la preparación necesaria es el momento para comenzar con la identificación de competencias, para efectuar la misma debe elegirse un método que permita obtener los datos necesarios para la investigación que más se ajusten a las características de la organización objeto de estudio y al equipo de expertos seleccionados, teniendo en cuenta que cada método tiene sus ventajas y debilidades relativas.

Los factores a tener en cuenta en la selección de los métodos incluyen:

Validez: ¿Existe evidencia en que un método particular reflejará con más exactitud las competencias requeridas para la ocupación bajo estudio?

Fiabilidad: ¿El método brindará datos fiables, de manera tal que se obtengan resultados similares si se repite el mismo?

Aplicación: ¿Cómo serán aplicadas las competencias identificadas?

5- Listar Competencias

Para la identificación y construcción de las competencias distintivas de la organización se empleó la técnica de trabajo en grupo “Brain Storming”. Para su desarrollo se seleccionó un miembro del Comité de Competencias como moderador de la actividad el cual antes de comenzar explicó las siguientes reglas:

1. Se prohíben las críticas a las ideas.
2. Se da la bienvenida a las ideas extravagantes. Siempre es más fácil suavizar o descartar las ideas; pero es muy difícil generarlas.
3. Se lucha por la cantidad y no por la calidad.
4. Se trata de encontrar combinaciones y cambios valiosos, animando a los participantes para que adicionen o modifiquen las sugerencias de los demás.

El resultado de esta Tormenta de Ideas fue la obtención de un listado de 22 competencias con las cuales se propone continuar un trabajo mas profundo en la organización objeto de estudio este listado puede ser visto en la **Tabla 3.2**.

No	Competencias Seleccionadas
1	Comunicación
2	Motivación por el logro
3	Valores compartidos
4	Conocimientos y experiencias
5	Elevada responsabilidad social.
6	Liderazgo.
7	Alto sentido de pertenencia.
8	Experiencia significativa de la fuerza de trabajo en los procesos claves de las bases productivas.
9	Compromiso con la organización.
10	Competencia profesional de operarios y especialistas.
11	Orientación al cliente.
12	Iniciativa
13	Capacidad de formación y desarrollo continuos del personal.
14	Trabajo en equipo y cooperación.
15	Dirección de personas.
16	Adaptabilidad.
17	Sensibilidad interpersonal.
18	Conocimiento organizativo.
19	Autocontrol.
20	Construcción de relaciones.
21	Orientación estratégica
22	Disciplina

Tabla 3.2 Listado de Competencias según Expertos.

Posteriormente se escribieron todas las ideas en una pizarra con el objetivo que cada experto (E) ordenara las competencias según grado de importancia, para este proceso se utilizó el

método Delphi por rondas que es una herramienta que permite ordenarlas según orden de prioridad de los expertos.

El procesamiento de la información obtenida se realizó teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Se agrupan en una matriz todas las respuestas de los expertos.
- Se calcula la sumatoria (ΣR_j) y la media de los resultados anteriores (R_j).
- Se calcula el coeficiente de concordancia entre los expertos mediante la expresión:

$$Cc = (1 - V_n / V_t) * 100\%$$

Donde: Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

- La cantidad de rondas a efectuar dependerá del valor de Cc el cual debe ser mayor o igual que 60% para que se considere aceptable la concordancia obtenida.
- Después de obtenido el nivel de concordancia aceptable, se procede a ordenar las competencias según el valor de R_j , siendo la de mayor importancia la que menor valor de R_j muestre.

En la primera ronda los expertos eliminaron 11 competencias de las 22 listadas anteriormente, ya que el coeficiente de concordancia de estas no es aceptado por quedar por debajo de 60%, los resultados obtenidos de la aplicación de este método puede ser visto. **Ver Tabla 3.3**

• Primera Ronda

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	ΣR_j	R_j	Cc
1	9	1	1	1	1	9	9	8	7	9	1	56	5,09	82
2	10	10	3	3	7	7	8	7	8	3	10	76	6,90	100
3	11	8	2	6	5	6	5	5	5	4	4	61	5,54	73
4	2	2	5	5	6	2	3	4	4	2	2	37	3,36	82
5	22	18	12	16	18	22	20	19	17	13	12	189	17,18	55

6	6	3	6	10	10	11	6	6	6	1	3	68	6,18	82
7	7	4	4	7	4	4	7	1	1	5	6	50	4,54	82
8	20	12	13	15	17	20	19	16	18	14	13	177	16,09	36
9	1	5	7	8	8	8	10	10	10	7	7	81	7,36	82
10	21	13	14	14	20	18	22	17	19	12	15	185	16,81	18
11	3	7	8	2	2	3	2	2	2	6	8	45	4,09	82
12	12	17	15	13	16	19	21	18	20	17	14	182	16,54	18
13	8	11	11	4	11	10	4	11	3	8	5	86	7,81	73
14	4	6	10	9	9	1	1	9	11	10	11	81	7,36	82
15	13	15	17	17	21	16	14	12	22	22	18	187	17,00	36
16	16	20	19	19	12	13	15	16	14	18	16	178	16,18	45
17	14	19	20	18	19	15	17	13	16	16	22	189	17,18	36
18	17	16	21	20	13	12	18	22	15	20	17	191	17,36	36
19	15	22	18	12	22	17	16	14	21	19	21	197	17,90	36
20	19	14	22	22	15	16	13	21	12	15	19	188	17,09	55
21	5	9	9	11	3	5	11	3	9	11	9	85	7,72	100
22	18	21	16	21	14	21	12	20	13	21	20	197	17,90	55

Tabla 3.3 Tabulaciones de las rondas del método Delphi.

En la segunda ronda los expertos listan las 11 competencias obtenidas del análisis anterior y nuevamente dan su criterio con el objetivo de listarlas por orden de importancia.

Ver Tabla 3.4

• **Segunda Ronda**

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	ΣRj	Rj	Cc
1	1	1	1	3	3	5	5	4	6	7	9	45	4.09	64
2	9	9	9	4	4	3	3	10	11	6	1	69	6.27	64
3	2	2	3	2	2	2	2	3	5	4	6	33	3.00	73
4	3	3	2	1	1	1	1	2	4	5	7	30	2.73	73
5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	2	43	3.91	91
6	6	7	6	6	6	7	7	6	8	8	10	77	7.00	91
7	5	5	5	7	7	6	6	1	1	9	4	56	5.09	82
8	8	8	10	11	11	10	8	8	10	10	11	105	9.55	100

9	7	6	7	8	8	9	9	7	7	1	7	76	6.91	82
10	11	11	8	10	10	8	10	11	2	2	5	88	8.00	91
11	10	10	11	9	9	11	11	9	9	11	3	103	9.36	91

Tabla 3.4 Tabulaciones de las rondas del método Delphi.

Del análisis anterior se obtuvieron las competencias organizacionales según el grado de importancia, resultando las competencias siguientes: **Ver Tabla 3.5**

Competencias		Rj
4	Trabajo en equipo y cooperación.	2.73
3	Orientación al cliente.	3.00
5	Orientación estratégica.	3.91
1	Compromiso con la organización.	4.09
7	Alto sentido de pertenencia.	5.09
2	Conocimientos y experiencia.	6.27
9	Comunicación.	6.91
6	Liderazgo.	7.00
10	Motivación por el logro	8.00
11	Valores compartidos.	9.36
8	Capacidad de formación y desarrollo continuos del personal.	9.55

Tabla 3.5 Tabulaciones de las rondas del método Delphi.

Una vez recogida las impresiones de los expertos y realizados los análisis correspondientes, se procedió a dar continuidad a la aplicación del procedimiento, dando paso a la validación de las competencias seleccionadas.

3.4-Etapa 4: Validación de Competencias.

Con el objetivo de validar las competencias organizacionales en la Empresa de Izaje de Cienfuegos se aplicó al Consejo de Dirección ampliado integrado por todos los miembros de la alta dirección (se incluyen los jefes de las Bases productivas), la especialista de Calidad (como miembro permanente del consejo), los secretarios generales de las organizaciones de masa PCC y Sección Sindical, trabajadores de reconocido prestigio y años de servicio en la entidad, sumando

un total de 23 miembros, una encuesta ver **tabla 3.6**, solicitando sus opiniones al respecto, este segundo grupo de expertos se identificarán con la letra (M).

 Encuesta para validar las Competencias Organizacionales.	
Con el objetivo de validar las competencias organizacionales de la Empresa de Izaje de Cienfuegos, le ofrecemos el listado conformado por las posibles competencias listadas por el comité de competencias para que usted valore la influencia de las mismas en la misión de la entidad.	
Criterio	Competencias organizacionales.
	Trabajo en equipo y cooperación.
	Orientación al cliente.
	Orientación estratégica.
	Compromiso con la organización.
	Alto sentido de pertenencia.
	Conocimientos y experiencia.
	Comunicación.
	Liderazgo.
	Motivación por el logro
	Valores compartidos.
	Capacidad de formación y desarrollo continuos del personal.
Establezca según su criterio un orden de prioridad para estas competencias organizacionales entre 1 y 11, siendo 1 la de mayor prioridad.	

Tabla 3.6 Encuesta para establecer el orden de importancia de las competencias Organizacionales.

De los anteriores resultados se derivó el siguiente orden para las competencias distintivas de la organización, **Ver Anexo #12**, para aplicarles el paquete estadístico SPSS 15.0 para el procesamiento de los resultados.

6. Revisión y análisis de los resultados.

Siempre que se realiza un estudio o una investigación es necesario revisar y analizar los resultados, pues estos son los que dan a conocer si se han cumplido los objetivos trazados en el mismo.

Para efectuar el análisis de los resultados obtenidos en la investigación se utilizó el paquete estadístico SPSS 15.0 con el objetivo de conocer si existía o no consenso en el criterio de los expertos.

Se pudo corroborar que existen 11 competencias identificadas por el equipo de expertos y que pudieran ser validadas como organizacionales en la Empresa de Izaje de Cienfuegos, teniendo en cuenta que con la utilización de la prueba no paramétrica W de Kendall se comprobó que existe consenso en el criterio emitido por el equipo de expertos que trabajó en la investigación.

Como se puede observar (**Ver Anexo #13**) la significación asintótica es menor que $\alpha=0.05$, por tanto se puede aceptar la hipótesis de que se ha logrado consenso quedando a su vez validadas estas 11 competencias.

Las competencias que quedaron validadas para la “Empresa de Izaje de Cienfuegos” son las siguientes:

1. Motivación por el logro.
2. Capacidad de formación y desarrollo continuos del personal.
3. Orientación al cliente.
4. Alto sentido de pertenencia.
5. Compromiso con la organización.
6. Liderazgo.
7. Comunicación.
8. Conocimientos y experiencia.
9. Trabajo en equipo y cooperación.
10. Valores compartidos.
11. Orientación estratégica.

Después de llegar a la obtención de las competencias organizacionales se procedió a la realización del informe final relacionado con la identificación y validación de las mismas en la Empresa Izaje de Cienfuegos, este informe se les presentó al Consejo de Dirección detallando los resultados finales, en el mismo se incentiva a la organización a continuar trabajando en la identificación de las competencias de los procesos claves y de cargos con el objetivo de enriquecer el Sistema Integral de la Gestión del Capital Humano en la empresa.

3.5- Conclusiones Parciales:

1. El comité de competencias quedó constituido según requisitos de las NC 3000: 2007.
2. Las etapas del procedimiento permitió que el grupo de trabajo encargado de identificar y listar las competencias organizacionales de la entidad conocieran la importancia de las mismas para el Sistema Integral del Capital Humano, permitió programar las secciones de trabajo del Comité de Competencias en correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización, sirviéndole los seminarios y talleres como superación personal y profesional.
3. La metodología utilizada en la fase de identificación y validación de las competencias organizacionales posibilitó reconocer las mismas en la Empresa de Izaje de Cienfuegos.

Conclusiones Generales

1. Se realizó un análisis bibliográfico que permitió conocer que el SGICH surge para integrar varios de los sistemas de gestión que existen actualmente en el ámbito empresarial cubano y potenciando el enfoque de las competencias laborales como el eje central de toda organización.
2. El diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano en la Empresa de Izaje de Cienfuegos permitió detectar la necesidad de definir las competencias organizacionales para lograr el desarrollo de las distintas áreas que conforman la entidad.
3. El objetivo general de la tesis ha sido cumplido al aplicarse un procedimiento para identificar las competencias organizacionales.
4. Dicho procedimiento permitió la identificación y validación de las competencias organizacionales, demostrando que la aplicación de procedimientos puede ser generalizado para la confección de las competencias para los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades.

Recomendaciones

1. Informar al colectivo de trabajadores de la Empresa de Izaje de Cienfuegos las competencias organizacionales que han sido identificadas y validadas en la investigación.
2. Continuar la aplicación de procedimientos elaborados que permitan la identificación y validación de las competencias de los procesos principales y de los cargos, con el objetivo de consolidar el Sistema Integrado de Capital Humano mediante las competencias laborales, alcanzando un desempeño laboral superior y un incremento de la productividad.

Bibliografía

Aedipe, M, Congreso Mundial sobre Capital Humano.

Alles, Marta, 1996. ¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?

Bittencourt, Cláudia Cristina, 2001. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre.

Blanco, Lay, 1998. *Administración del personal*, México.

Boyatzis R, 1982. *The Competent Manager*, Ed. Continental, Mexico.

Cardona, P & Chinchilla, M, 1999. Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas. *Harvard Deusto*, (No. 89).

Castex Varens, Anairis, *Diseño de perfiles de competencias para puestos claves del proceso de comercio minorista en la Sucursal Cubase Cienfuegos*. Cienfuegos.

Castro, Fidel, 2003. *Desarrollo y formación de directivos*, 1ra ed., La Habana.

Comité Central del PCC, Lineamientos sobre la Política Económica y Social.

Consejo de Estado, 1999. Gaceta Oficial de la República.

Cubeiro, Juan Carlos, 1998. *Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias*, 1º ed La Habana.

Cubeiro, J & Fernández, G, 1999. *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Deusto.

Cuesta Santos, Armando, 2000. *Gestión de competencias*, La Habana, Cuba: Facultad de Ingeniería Industrial.

Chiavenato I, 1999. *Administración de los Recursos Humanos Digital.*, México: Mc. Grau Hill.

Decreto ley 196, 1999. Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno.

Fernández Morcillo P, 2002. *Dirección estratégica*, Barcelona.

Figueredo, R, 1995. *El perfil del ingeniero requerido por la empresa*, ed. Pueblo y Educación.

Gallart, M. & Jacinto, 1995. Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín a.6, Educación y Trabajo*.

Gárciga, Rogelio J., 1999. *Formulación Estratégica*, 1ra ed., Félix Varela.

Guevara de la Serna, Ernesto, 1962. El cuadro columna vertebral de la Revolución. *Cuba Socialista*.

Haddad Barthelemy, Jorge, 2007. *El método delphi y la gestión de recursos humanos por competencia, un nuevo enfoque*, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Levy Leboyer, C, 1997. *Gestión de las competencias*, Barcelona: Gestión 2000.

Marti, José, *Diccionario Cubano de términos de dirección*, Biblioteca Digital.

Mc Clelland, D, 1973. *Testing for Competence rather than for Intelligence*, Business School Review.

Mc Clelland, David, 1996. *Power is the great motivation*, Business School Review.

Mertens, Leonard, 1996. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Cinterfor.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1999. Resolución 21.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2006. Resolución 29.

Molina Pedro, 2010. *Diseño y aplicación de un procedimiento para identificar y validar competencias distintivas en Instituciones de Educación Superior*. Cienfuegos.

Morales, Alfredo C, 2006. *Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos*. CUJAE.

Norma Cubana 3000, 2007. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario*.

Pinto Hernández, M. E & Gómez Parets, C.G, 2000. *Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba*, Ed. Continental, Mexico.

Prahalad, C & Hamel, G, 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.

Quezada Martínez, Humberto, Competencias Laborales. Metodologías de identificación: análisis funcional. Available at: <http://qmasociados.netfirms.com>.

Quinn, Robert E, 2005. *Maestría en gestión de las organizaciones*. Cienfuegos.

Rodríguez, C, 1996. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Academia.

Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, 1962. *Cuestionario de Competencia Directiva*, Estados Unidos.

Spencer, J, 1993. Aptitudes, formación y readaptación profesionales requeridas para satisfacer las nuevas exigencias de los puestos de trabajo en el comercio y las oficinas.

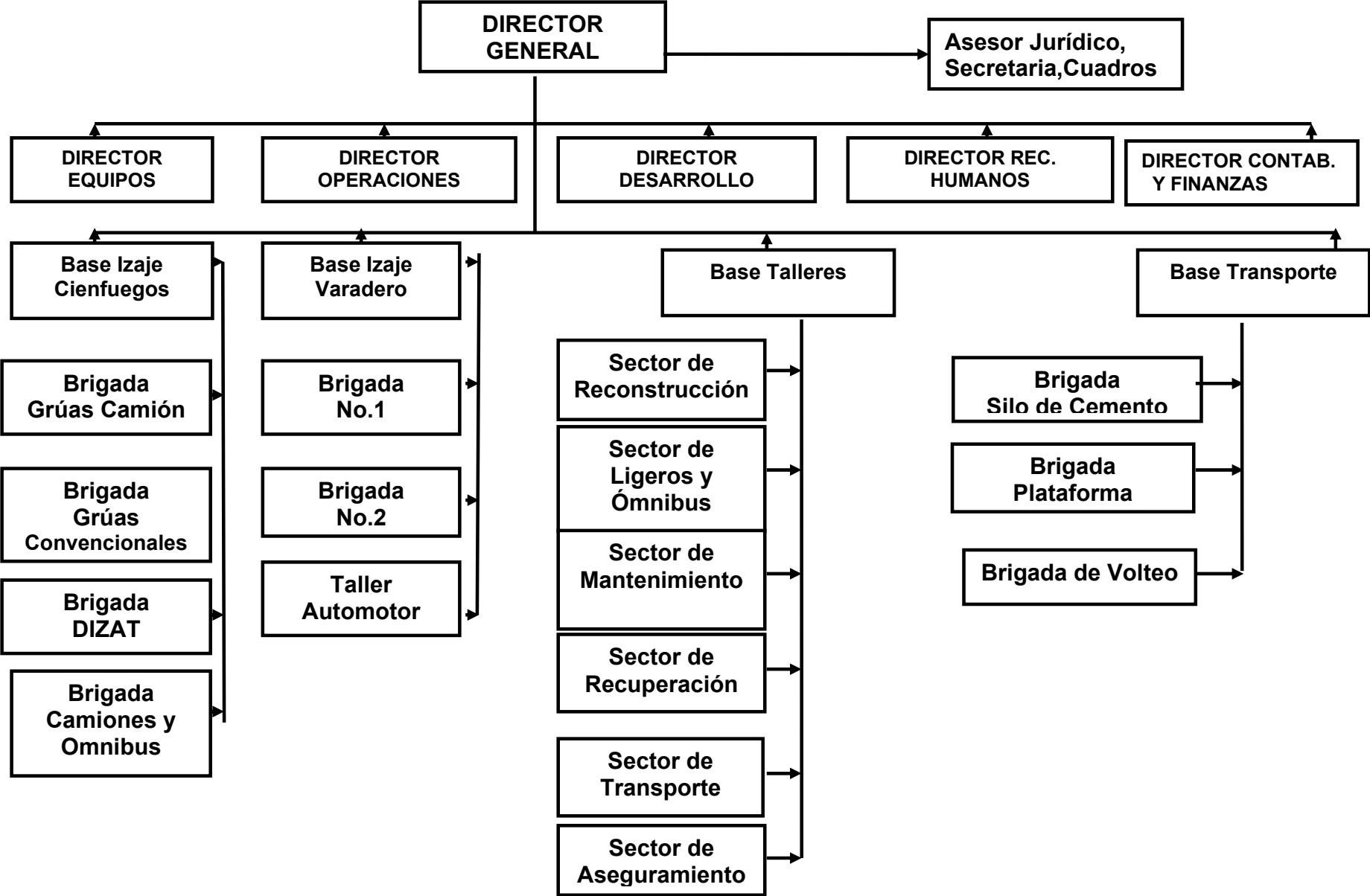
Suárez Vélez, Ivis, 2009. *La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos*. Cienfuegos.

Winslow Taylor, Frederic, 1915. *Los principios de la Dirección Científica*, Deusto.

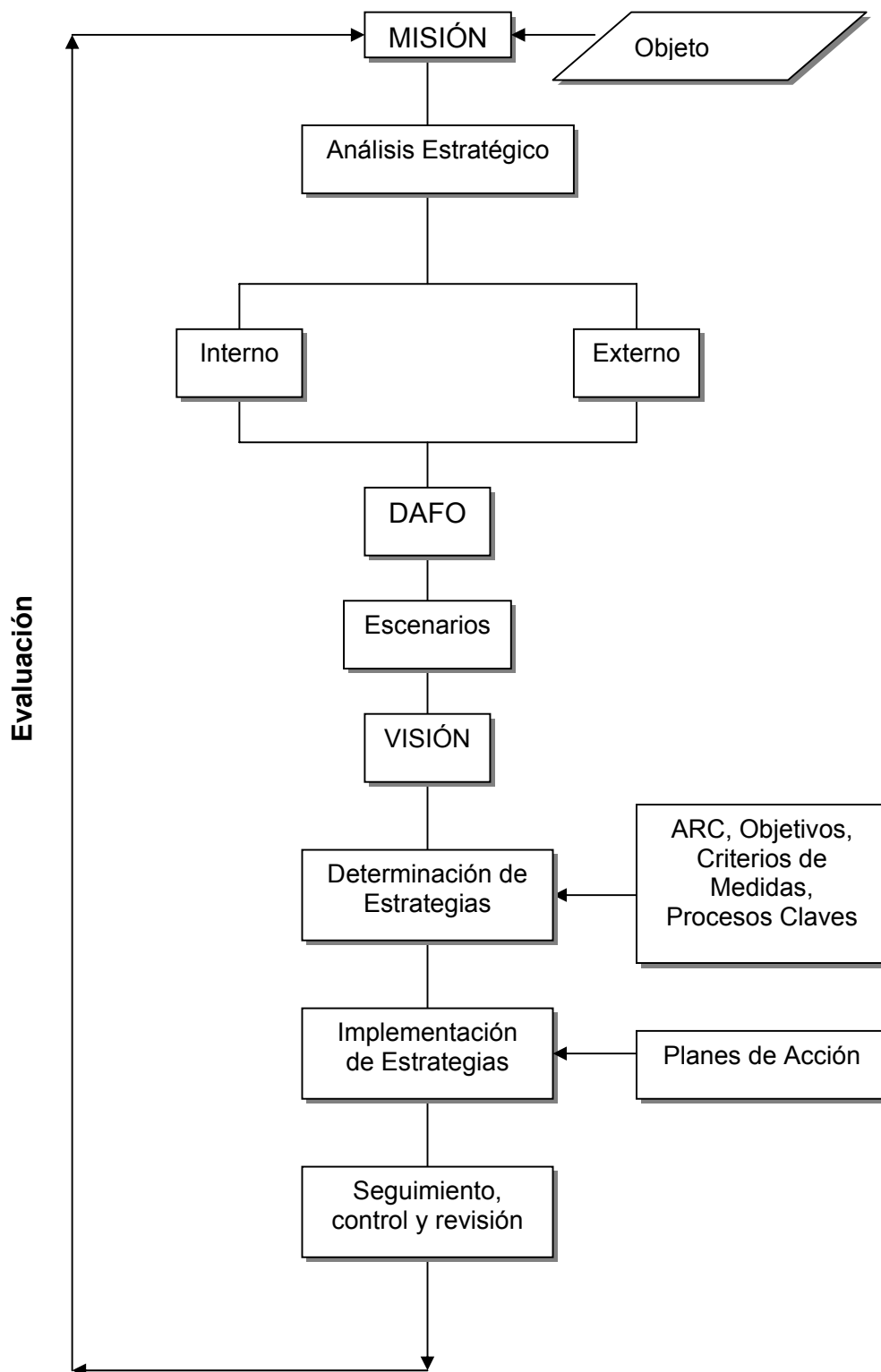
Anexos



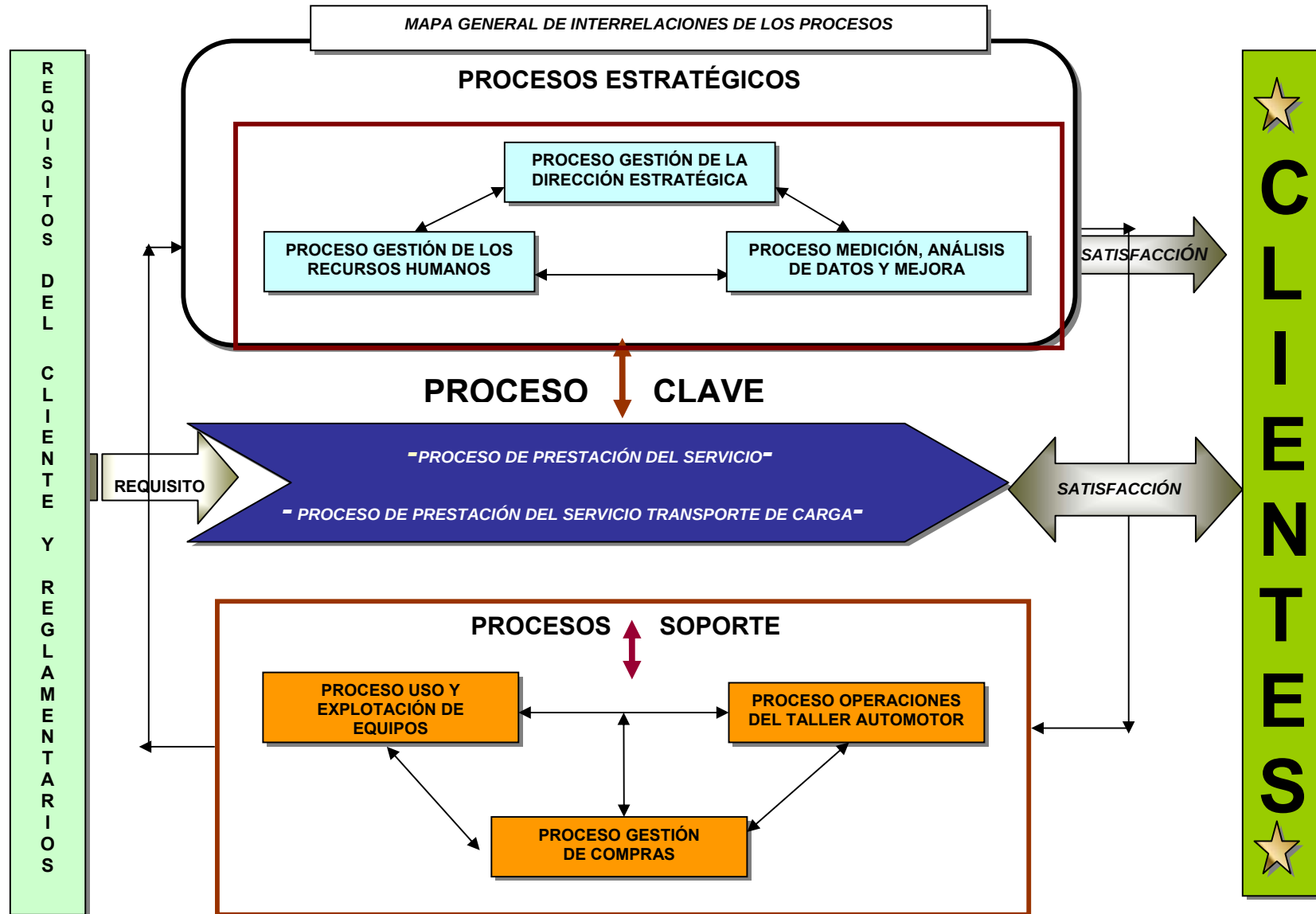
Anexo #1: Organigrama Empresa de Izaje de Cienfuegos.



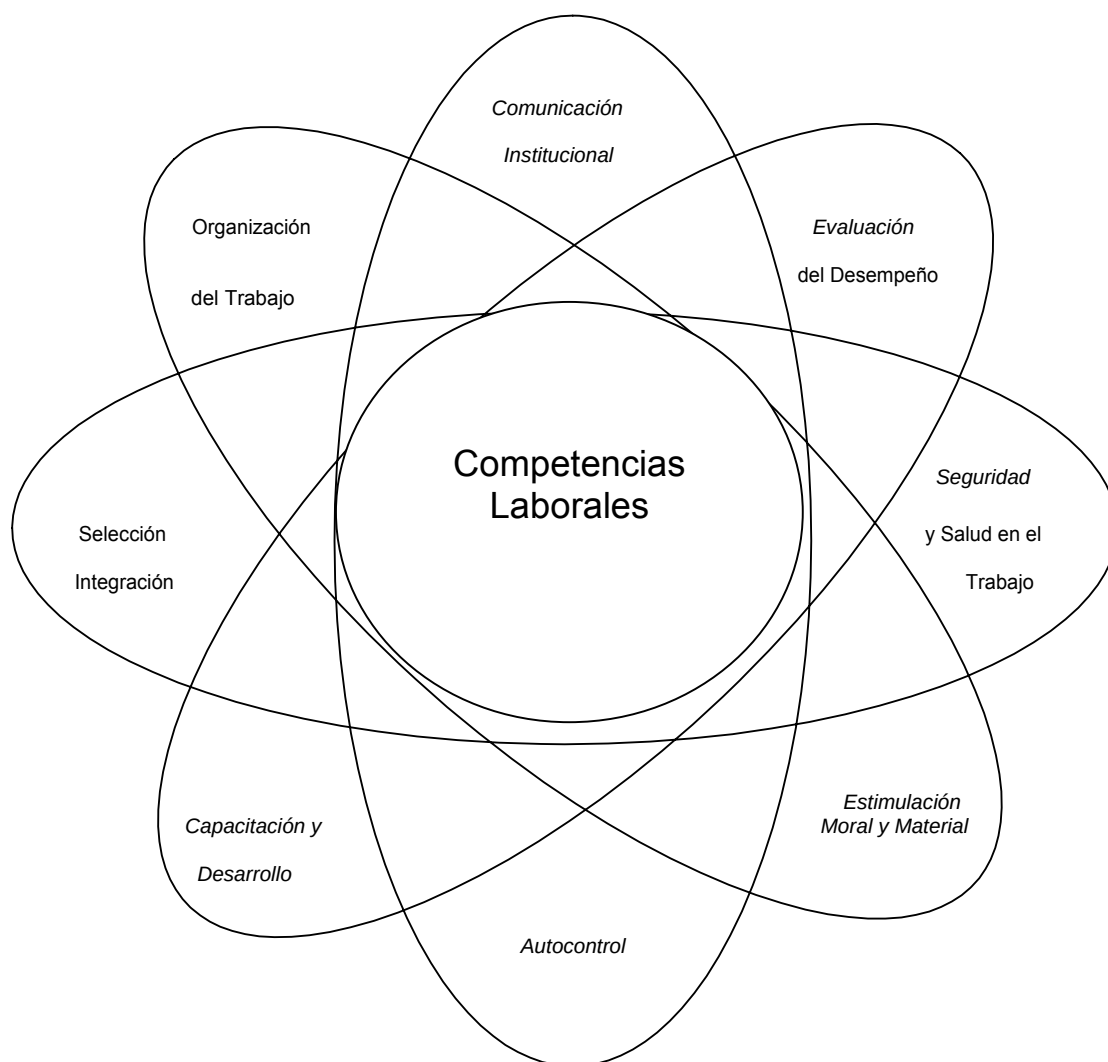
Anexo #2: Descripción del Proceso Dirección Estratégica.



Anexo #3: Mapa General de Interrelaciones de Procesos Empresa de Izaje de Cienfuegos.



Anexo #4: Módulos del Modelo de gestión de capital humano.



Anexo #5: Procedimiento para identificar competencias organizacionales.

ETAPA I

PLANEACION

1. Compromiso de la alta dirección.
2. Creación del equipo de trabajo

PREPARACION

ETAPA II

3. Revisión documental
4. Desarrollo de talleres y seminarios

IDENTIFICACION

5. Listar competencias

ETAPA III

VALIDACION

6. Revisión y análisis de los resultados

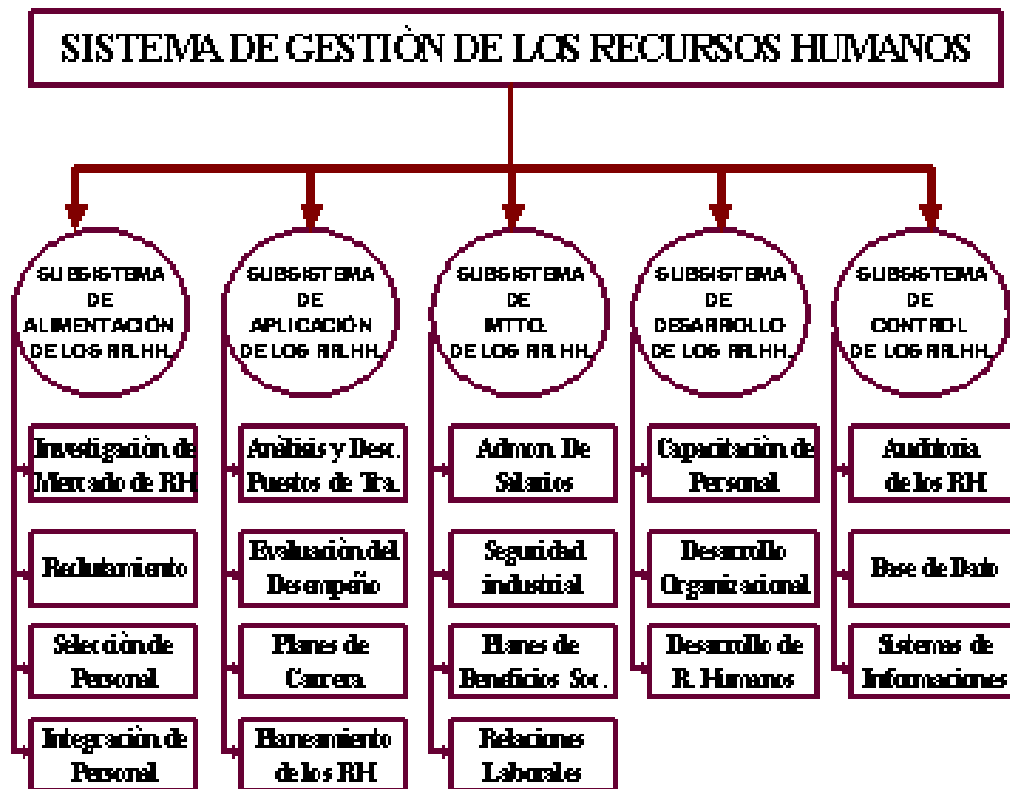
ETAPA IV

Anexo #6: DAFO

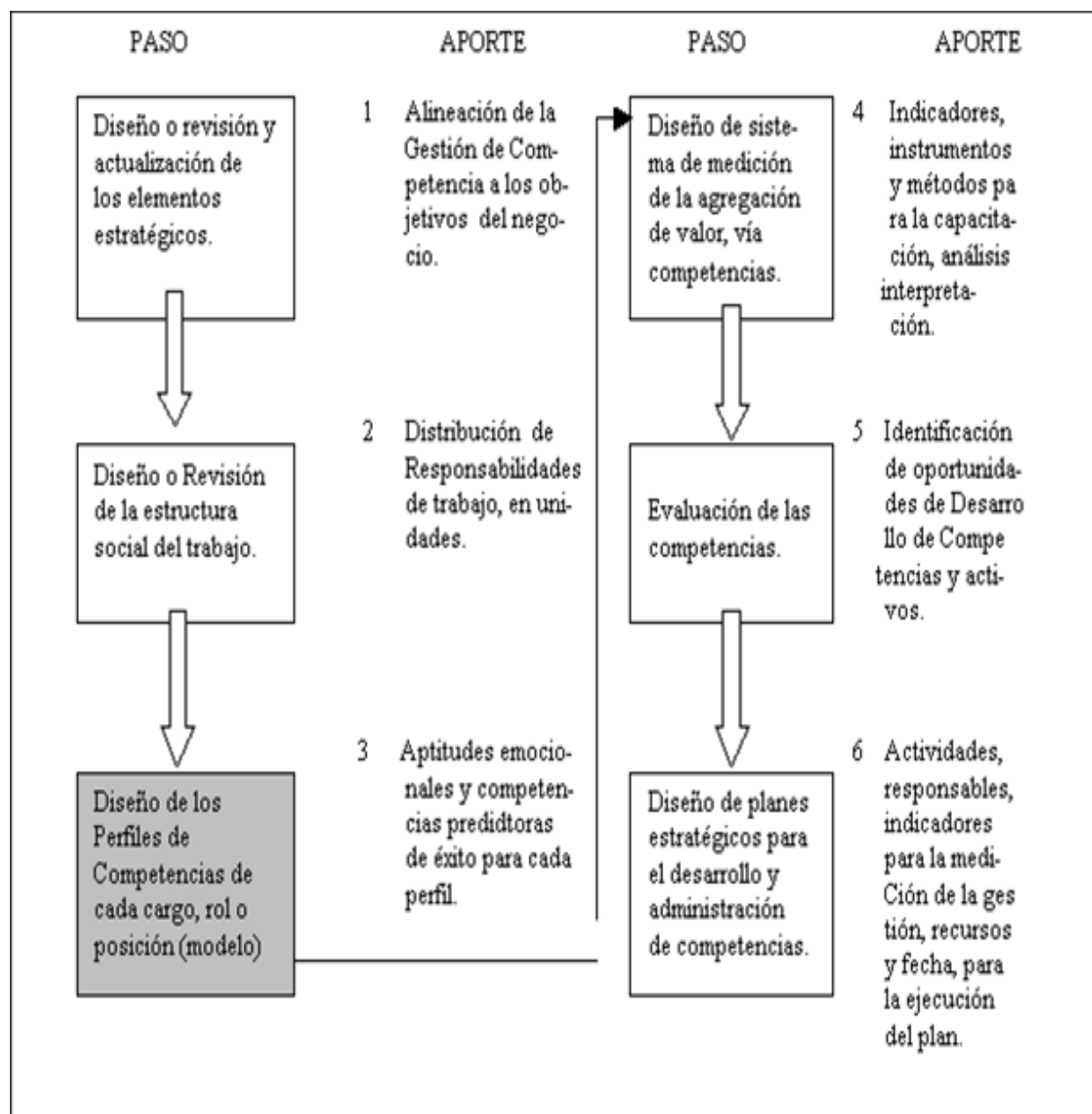
MATRIZ DAFO.

MATRIZ DAFO.		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		1.Revolución Energética en el País	2. Reanimación de la actividad constructiva en el País.	3. Proyecciones del País para la renovación de tecnologías obsoletas.	4. Competencia débil en el Territorio	5. Reconocimiento de los Clientes.		1. Falta de Financiamiento.	2. Limitaciones en la Aprobación de los presupuestos.	3. Imposición de Planes.	4. Escasez y restricciones para los suministros de piezas de repuesto para grúas.	5. Incremento de los servicios en Moneda Nacional, sin respaldo financiero para los insumos específicos del Izaje.	
FORTALEZAS	1. Profesionalidad y experiencia de los trabajadores.	X	X	X	X	X	5	X	X	X	X	X	5
	2. Implantación del Perfeccionamiento Empresarial.			X	X	X	3						
	3. Sistema de Gestión de la Calidad Certificado.			X	X	X	3						
	4. Buenas condiciones de trabajo.		X			X	2						
	5. Sentido de pertenencia.					X	1	X	X	X	X		4
		1	2	3	3	4	13	2	2	2	2	1	9
DEBILIDADES	1. Obsolescencia de los equipos.	X	X			X	3	X	X	X	X	X	5
	2. Pérdida de la Certificación de la Contabilidad.					X	1		X				1
	3. Desmotivación de los trabajadores.	X	X	X		X	4						
	4. Envejecimiento de los operarios y pocas posibilidades de preparación del relevo.	X	X	X	X		4						
	5. Falta de comunicación y de trabajo en equipo.					X	1						
		3	3	2	1	3	14	1	2	1	1	1	6

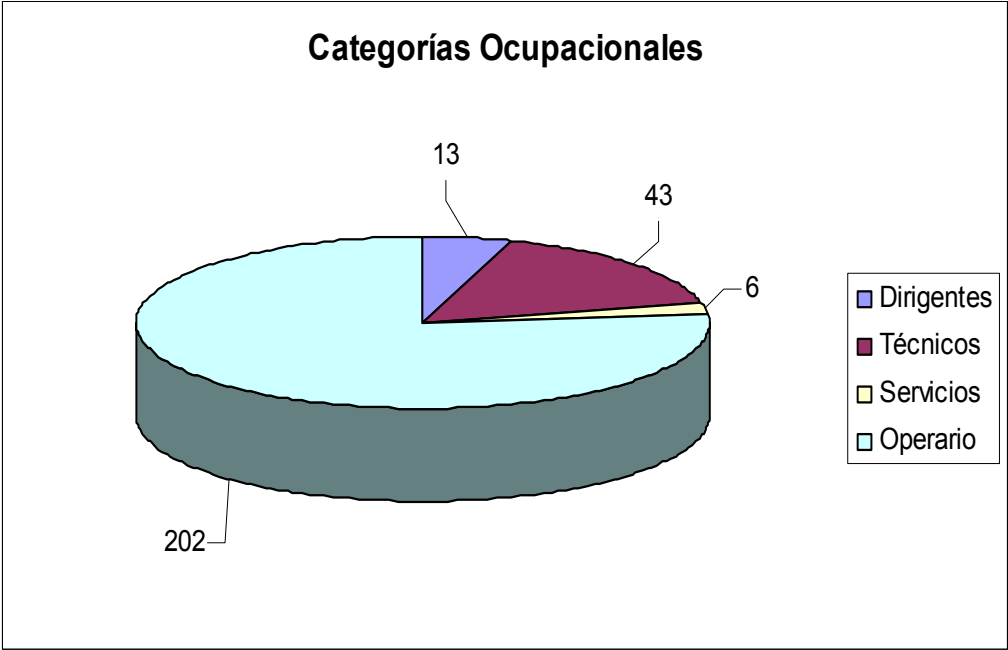
Anexo #7: Modelo de Gestión de los Recursos Humanos dado por Chiavienato (2002).



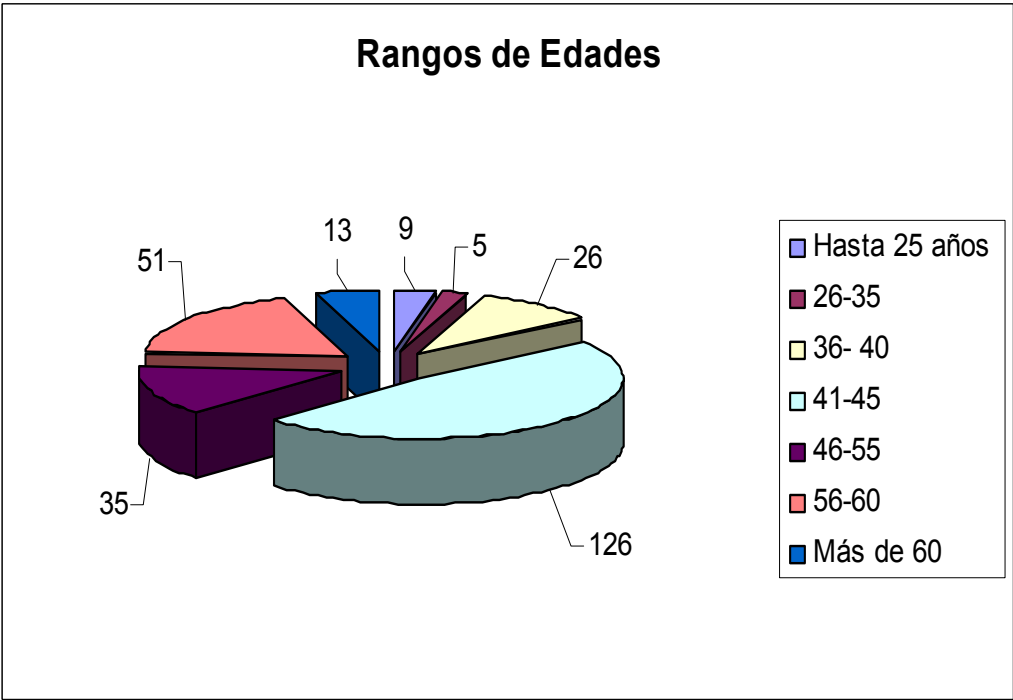
Anexo #8: Pasos a seguir para instalar un sistema de Gestión por Competencias.



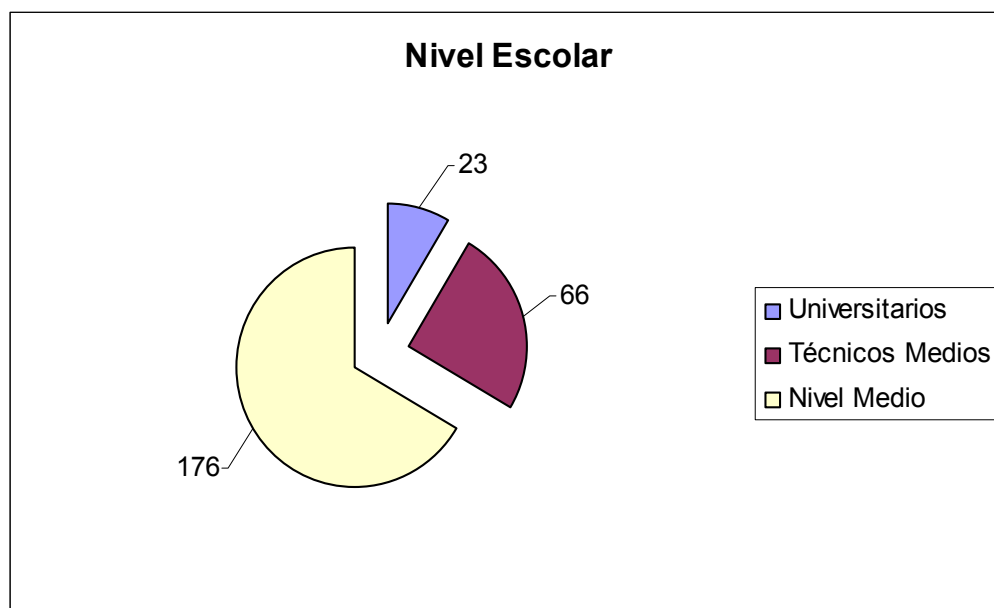
Anexo #9: Caracterización de la Fuerza Laboral



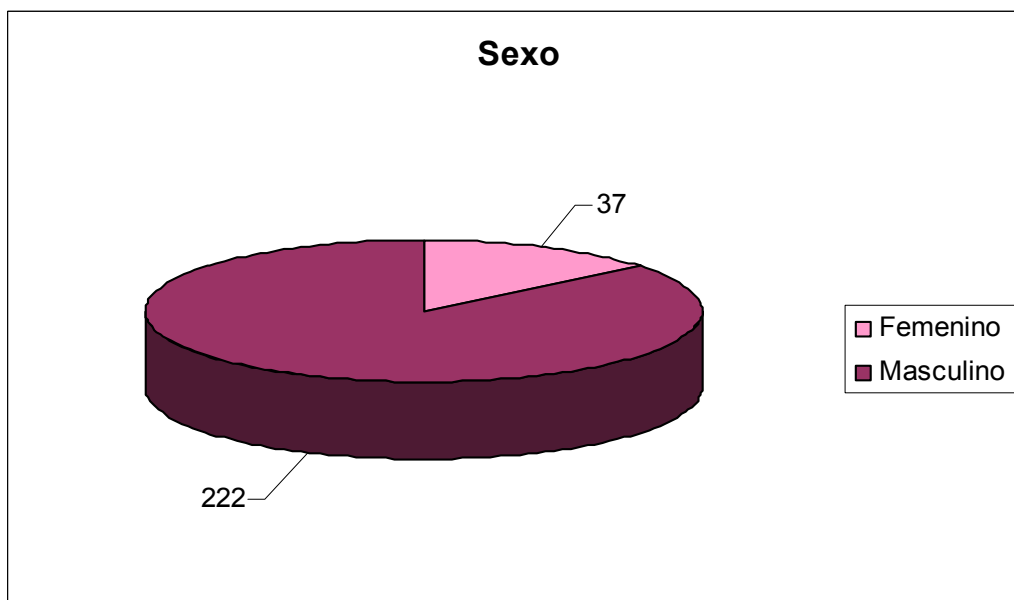
Anexo #9.2



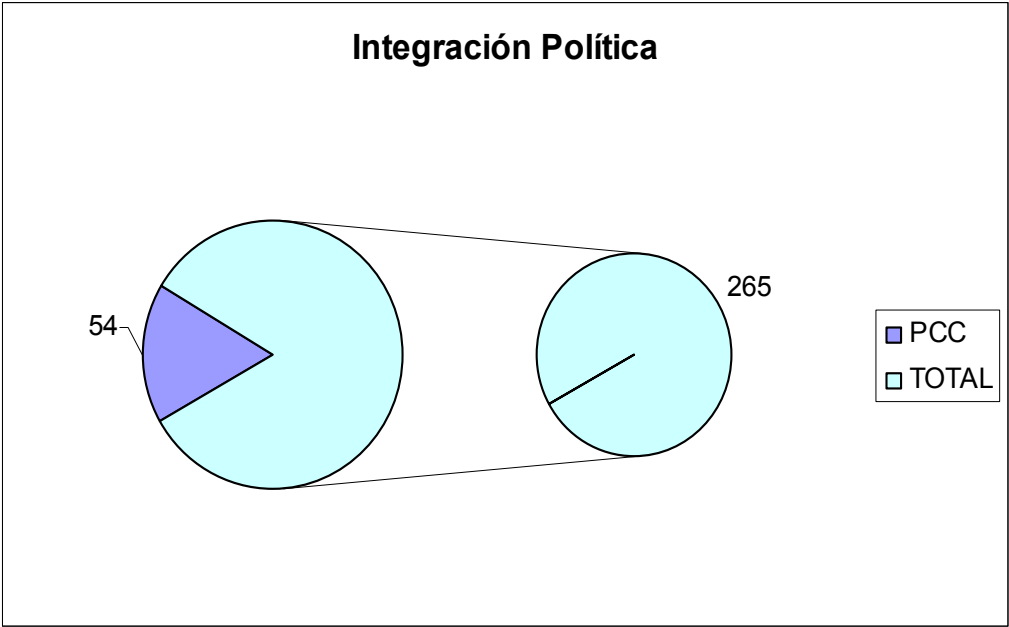
Anexo #9.3



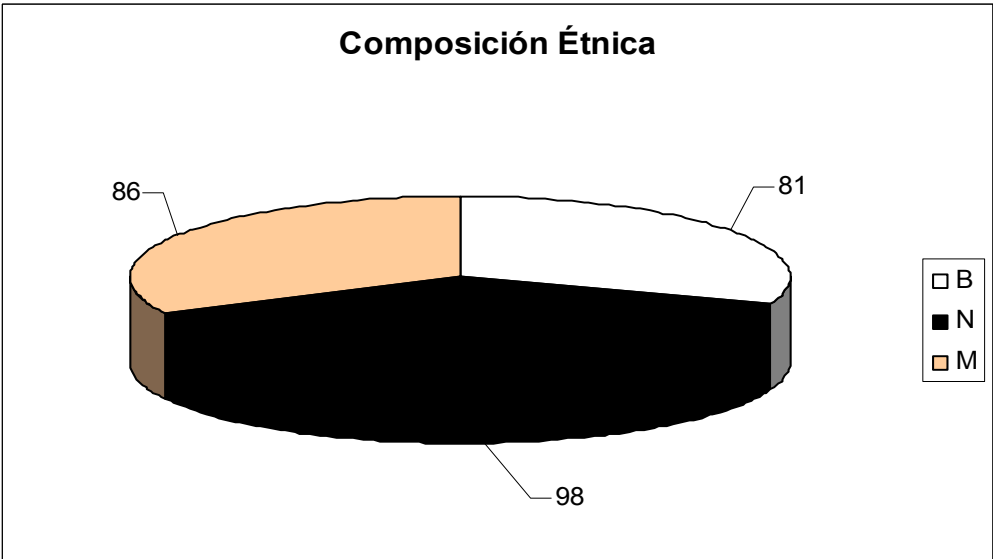
Anexo #9.4



Anexo #9.5



Anexo #9.6



Anexo #10: Lista de Chequeo NC 3000:2007

4.2 Requisitos vinculados a las competencias laborales	Si	No
4.2.1 ¿ Está designado y construido el Comité de Competencias de la organización?		x
4.2.2 ¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas?		x
4.2.3 ¿Están identificar y aprobar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales?		x
4.2.4 ¿Se encuentran identificados los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior?		x
4.2.5 ¿Existe mediante el documento correspondiente, la validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes a dichas actividades, así como certificación de las competencias de los trabajadores?		x
4.2.6 ¿Utiliza la organización las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño?		x
4.4 Requisitos vinculados a la selección e integración		
4.4.1 ¿Cuenta la organización con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos?	x	
4.4.2 ¿Existe un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores de nuevo ingreso?		x
4.4.6 ¿Tiene la organización elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores?	x	
4.5 Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo		
4.5.1 ¿Analiza y discute la alta dirección las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e interrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan?		x
4.5.2 ¿Están identificadas por la organización las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos		x

poseen?		
4.5.3 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano?	x	
4.5.4 ¿Tiene elaborados la organización los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas?		x
4.9 Requisitos vinculados a la comunicación institucional		
4.9.1 ¿Se encuentra definidos por la alta dirección la misión, la visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, siendo estos de conocimiento y dominio de todos los trabajadores?	x	
4.9.2 ¿Se encuentra definida por la alta dirección la política para la gestión integrada de capital humano en la organización?		x

Módulos	No	Preguntas	Bajo	Medio	Alto	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las Competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.	
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	
		¿Se observan ventajas en la gestión por Competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.	

Anexo #12: Criterios de los expertos.

No	Competencias	Expertos (M)																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	Trabajo en equipo y cooperación.	1	5	8	5	6	9	4	9	5	3	11	7	8	5	4	11	2	9	10	6	8	7	2
2	Orientación al cliente.	3	4	6	3	3	1	6	10	3	6	5	1	9	6	2	6	7	5	1	9	2	4	10
3	Orientación estratégica.	2	9	5	10	10	4	7	7	4	11	9	8	4	7	10	10	5	3	8	3	6	10	5
4	Compromiso con la organización.	4	6	4	11	2	6	3	3	11	5	4	2	10	1	8	3	10	2	7	10	4	3	6
5	Alto sentido de pertenencia.	6	2	2	8	11	7	9	6	6	8	7	10	3	2	7	9	4	11	5	1	10	11	9
6	Conocimientos y experiencia.	5	7	3	9	4	10	2	11	2	2	10	6	1	11	3	5	8	7	2	9	5	8	4
7	Comunicación.	7	1	10	4	9	2	10	5	9	4	3	9	6	9	5	2	6	10	6	4	3	2	7
8	Liderazgo.	10	3	7	7	1	5	8	8	1	7	2	5	7	3	6	4	3	8	9	5	7	6	3
9	Motivación por el logro	11	11	9	2	8	3	5	2	8	9	8	3	5	4	9	7	11	4	3	2	11	5	8
10	Valores compartidos.	9	10	1	1	5	11	5	1	7	1	1	11	2	8	1	1	1	1	4	8	9	1	1
11	Capacidad de formación y desarrollo continuos del personal.	8	8	11	6	7	8	11	4	10	10	6	4	11	10	11	8	9	6	11	7	1	9	11

Anexo #13: Resultados de la Aplicación del paquete estadístico SPSS15.0.

Estadísticos

		Trabajo en equipo y cooperación.	Orientación al cliente.	Orientación estratégica.	Compromiso con la organización.	Alto sentido de pertenencia.	Conocimientos y experiencia.	Comunicación.	Liderazgo.	Motivación por el logro	Valores compartidos.	Capacidad de formación, desarrollo y crecimiento personal.
N	Válidos	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Tabla de frecuencia

Trabajo en equipo y cooperación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 5	2	8,7	8,7	8,7
8	1	4,3	4,3	13,0
9	20	87,0	87,0	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Orientación al cliente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	2	8,7	8,7	8,7
3	15	65,2	65,2	73,9
4	1	4,3	4,3	78,3
6	4	17,4	17,4	95,7
10	1	4,3	4,3	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Orientación estratégica.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	4,3	4,3	4,3
	4	2	8,7	8,7	13,0
	7	4	17,4	17,4	30,4
	9	1	4,3	4,3	34,8
	10	1	4,3	4,3	39,1
	11	14	60,9	60,9	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Compromiso con la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	1	4,3	4,3	4,3
	5	19	82,6	82,6	87,0
	6	1	4,3	4,3	91,3
	7	1	4,3	4,3	95,7
	11	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Alto sentido de pertenencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	8,7	8,7	8,7
	4	16	69,6	69,6	78,3
	6	1	4,3	4,3	82,6
	7	1	4,3	4,3	87,0
	8	2	8,7	8,7	95,7
	9	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Conocimientos y experiencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	3	13,0	13,0	13,0
	5	1	4,3	4,3	17,4
	7	1	4,3	4,3	21,7
	8	15	65,2	65,2	87,0
	9	1	4,3	4,3	91,3
	10	1	4,3	4,3	95,7
	11	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Comunicación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	8,7	8,7	8,7
	2	1	4,3	4,3	13,0
	4	2	8,7	8,7	21,7
	7	16	69,6	69,6	91,3
	10	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Liderazgo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	1	4,3	4,3	4,3
	6	17	73,9	73,9	78,3
	8	3	13,0	13,0	91,3
	9	1	4,3	4,3	95,7
	10	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Motivación por el logro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	20	87,0	87,0	87,0
	2	1	4,3	4,3	91,3
	11	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Valores compartidos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	8,7	8,7	8,7
	5	2	8,7	8,7	17,4
	8	1	4,3	4,3	21,7
	9	2	8,7	8,7	30,4
	10	15	65,2	65,2	95,7
	11	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Capacidad de formación y desarrollo continuos del personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	14	60,9	60,9	60,9
	4	2	8,7	8,7	69,6
	5	1	4,3	4,3	73,9
	8	2	8,7	8,7	82,6
	10	2	8,7	8,7	91,3
	11	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

De Acuerdo a los Resultados anteriormente el orden según el análisis de los expertos es el que se representa a continuación:

- 1.- Trabajo en equipo y cooperación con 87%.
- 2.- Motivación por el logro con 87.0 %.
- 3.- Compromiso con la organización con 82.6%.
- 4.- Liderazgo con 73.9%.
- 5.- Alto sentido de pertenencia con 69.6%.
- 6.- Comunicación con 69.6%.
- 7.- Orientación al cliente con 65.2%.
- 8.- Conocimientos y experiencia con 65.2%.
- 9.- Valores compartidos con 65.2 %.
- 10.- Orientación estratégica con 60.9 %.
- 11.- Capacidad de formación y desarrollo continuos del personal con 60.9%