

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROCEDIMIENTOS PARA IDENTIFICAR, VALIDAR Y CERTIFICAR COMPETENCIAS EN LA  
EMPRESA CARTOGRAFÍA Y SOLUCIONES GEOMÁTICAS - GEOSÍ.  
APLICACIÓN EN LA AGENCIA GEOMIX**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de  
Máster en Ingeniería Industrial**

**Autora: Ing. Adria Elena Morales Gómez  
Tutora: Dra. C. María Sotolongo Sánchez**

**Santa Clara  
2012**

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROCEDIMIENTOS PARA IDENTIFICAR, VALIDAR Y CERTIFICAR COMPETENCIAS EN LA  
EMPRESA CARTOGRAFÍA Y SOLUCIONES GEOMÁTICAS - GEOSÍ.  
APLICACIÓN EN LA AGENCIA GEOMIX**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de  
Máster en Ingeniería Industrial**

**Autora: Ing. Adria Elena Morales Gómez  
Tutora: Dra. C. María Sotolongo Sánchez**

**Santa Clara  
2012**

# *Dedicatoria*

## ***Dedicatoria***

*A mi hija, dueña de mi inspiración.*

## **Agradecimientos**

*Agradezco a las personas de las que recibí comprensión y apoyo incondicional, en especial:*

*A mi hija,*

*A mi esposo,*

*A mis padres, a mi hermano y demás familiares,*

*A mi tutora,*

*A mis amigos.*

*Muchas Gracias*

## **RESUMEN**

En el mundo contemporáneo la gestión de recursos humanos (en lo adelante GRH) con enfoque basado en competencia, es considerada una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Esta nueva concepción, a partir del punto de vista estratégico, supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinaria, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas, por lo que en el contexto empresarial cubano obtener dicho beneficio es hoy una preocupación y objeto de ocupación priorizada. La presente investigación fue realizada en la Empresa Cartografía y Soluciones Geomáticas (GeoSÍ), entidad integrante del Grupo Empresarial GEOCUBA; la cual resume los resultados de una investigación que abordó como problema científico, el referido a la contradicción que se manifiesta entre la necesidad de establecer la GRH basada en competencias como herramienta estratégica para optimizar y orientar el desarrollo proactivo del capital humano hacia el éxito, que conduzca a la formulación de políticas y prácticas de recursos humanos coherentes entre sí y con la estrategia empresarial en los marcos del necesario proceso de mejora continua que deben adoptar las organizaciones contemporáneas, y la ausencia, al menos de forma explícita, de un fundamento metodológico que asegure eficazmente su implementación en la organización objeto de estudio práctico. En su contenido, esta tesis muestra el marco teórico-referencial de la investigación, con énfasis en los métodos más empleados en la práctica actual para identificar, validar y certificar las competencias. Como solución al problema científico planteado, se expone el desarrollo de un procedimiento general, y derivado de este los procedimientos específicos asociados, que alineados con las estrategias nacionales en materia de GRH, constituyen los principales aportes de la investigación. Finalmente, se muestra la viabilidad de la solución desarrollada mediante su aplicación en la Empresa GeoSÍ, particularmente en la Agencia GEOMIX, que permitió demostrar la hipótesis de investigación planteada.

## **SUMMARY**

In the contemporary world the human resource management (HRM hereafter) with approach based on competence, is considered an essential strategic tool to meet the new challenges that the way imposes. This new concept, from the strategic point of view, supposes the appearance of a new perspective of multidisciplinary nature, which underlines the strategic importance of the human resources as a source of generating sustainable competitive advantage, so in the business context Cuban obtains this benefit is now a subject of concern and prioritized occupation. The present investigation was realized in the Company Cartography and Geomatic Solutions (GeoSÍ), integral entity GEOCUBA Business Group, which summarizes the results of an investigation that addressed as a scientific problem, the reference to the manifest contradiction between the need to establish HRM competency as a strategic tool to optimize and guide the proactive development of human capital to the success, and to lead to the formulation of policies and practices of human resources consistent with each other and with the business strategy within the framework of the necessary process of continuous improvement to be taken by contemporary organizations, and the absence, at least explicitly, a methodological basis to ensure effective implementation in the organization being practical study. In his content, this thesis shows the theoretical - referential frame of the investigation, with emphasis on the methods most used in the current practice to identify, to validate and to certify the competences. As a solution to the scientific raised problem, exhibits the development of a general procedure, and derived from the associated specific procedures, that align with national strategies of HRM, are the principal contributions of the investigation. Finally, there appears the viability of the solution developed by applying the Company GeoSÍ, particularly in GEOMIX Agency, which allowed demonstrating the hypothesis of raised investigation.

## ÍNDICE

	PÁG
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	8
1.1. Introducción	8
1.2. La GRH por competencias como herramienta estratégica para optimizar el capital humano	9
1.2.1. Antecedentes y conceptualización de las competencias laborales	11
1.2.2. Generalidades de los modelos de GRH por competencias	16
<b>1.2.3. Métodos e instrumentos para diagnosticar las competencias</b>	<b>22</b>
1.3. La GRH por competencias en el contexto cubano actual	29
1.3.1. Antecedentes de la GRH por competencias en el sector empresarial cubano, situación actual y perspectivas	31
1.4. Conclusiones parciales del capítulo	34
<b>CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTOS PARA IDENTIFICAR, VALIDAR Y CERTIFICAR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA GEOSÍ</b>	35
2.1. Introducción	35
2.2. Concepción teórica-metodológica del procedimiento general para identificar, validar y certificar competencias	35
2.3. Procedimiento general para identificar, validar y certificar competencias	36
2.3.1. Fase 1. Preparación previa	37
2.3.2. Fase 2. Definición de las competencias claves o distintivas de la organización y de las actividades principales o procesos claves	39
2.3.3. Fase 3. Identificación de las competencias laborales de los cargos claves	41
2.3.4. Fase 4. Evaluación y certificación de las competencias laborales de los cargos claves	43
2.2.5. Fase 5. Mejora continua	50
2.3. Conclusiones parciales del capítulo	55
<b>CAPÍTULO 3: VALIDACIÓN EMPÍRICA DE LOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS EN LA EMPRESA GEOSÍ. APLICACIÓN EN LA AGENCIA GEOMIX</b>	56
3.1. Introducción	56
3.2. Aplicación del procedimiento general propuesto para identificar, validar y certificar competencias en la Empresa GeoSÍ	56

3.3. Validación de las propuestas y beneficios esperados	71
3.4. Conclusiones parciales del capítulo	74
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	76
<b>RECOMENDACIONES</b>	77
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

# *Introducción*



*“... Lo que hace crecer al mundo no es el descubrir como está hecho, sino el esfuerzo de cada uno para lograrlo...”*

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones contemporáneas enfrentan la necesidad imperiosa de explorar nuevas fuentes del éxito competitivo, lo cual ha repercutido directamente en un auge sin precedentes en la GRH. En la medida en que una organización cuente con un Sistema de GRH que sea valioso, insustituible y difícil de imitar, tendrá en su poder la posibilidad de ser competitivamente exitosa (Fernández Rodríguez, 1993) o incluso, la posibilidad de hacerlo de forma más eficiente y eficaz que en periodos precedentes en la propia organización.

En la actualidad es consenso que la GRH posee un carácter estratégico, sin embargo este enfoque aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones empresariales, donde enfrentar la urgencia y la dinámica permanente del entorno y la competencia no es asunto fácil (Certo *et al.*, 1994; Boyett, 1999; Rodríguez *et al.*, 2002 y Mak *et al.*, 2003). La evolución hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos (en lo adelante RR.HH) jueguen un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, es posible mediante la generación de competencias laborales y compromisos organizacionales, como componentes claves en el proceso de creación de valor.

La gestión por competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GRH, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta, 2005). Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con las actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral.

En las condiciones actuales y futuras del entorno económico del país, el sistema empresarial pretende evolucionar de esquemas tradicionales hacia sistemas gerenciales más modernos. El continuo desarrollo del denominado proceso de perfeccionamiento del sector empresarial cubano ha contribuido, sin duda alguna a impulsarlo, sin embargo las exigencias de las organizaciones empresariales y su entorno implica transformaciones profundas, tanto en el pensamiento como en las acciones.

Prestigiosos investigadores del país entre los que se destacan Aragón (2002) y Cuesta (1999, 2005), han aportando argumentos y elementos importantes sobre la gestión por competencias para hacerla más ajustable al sistema empresarial cubano desde el punto de vista teórico y práctico. Instituciones como el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y la Oficina Nacional de Normalización (OTN) llevan algunos años trabajando en el

gerenciamiento de una GRH por competencias, trayendo como resultado la puesta en vigor del Sistema de Normas Cubanas NC 3000:3002:2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano" (en lo adelante SGICH), con un enfoque basado en competencias laborales. Sin embargo, no pocos han sido los esfuerzos dedicados a su implementación, y en la práctica los resultados difíciles de alcanzar.

Por ello, en el contexto empresarial del país, si ciertamente se quiere avanzar hacia el desarrollo de una GRH con un verdadero enfoque estratégico y pro activo, sería necesario, en primera instancia, establecer algunos "instrumentos" de gestión que faciliten su implementación práctica efectiva con la debida interrelación e integración estratégica entre las actividades o procesos claves. Estas razones por sí mismas, determinarían la necesidad de enfatizar en la búsqueda de instrumentos metodológicos, enfocados hacia el direccionamiento estratégico, armonizados con las características de cada organización empresarial, que sean consistentes, flexibles, y que estén alineados con las estrategias nacionales en materia de GRH.

La Empresa Cartografía y Soluciones Geomáticas -GeoSí en su forma abreviada-, objeto de estudio práctico de esta investigación, a pesar de contar con una considerable experiencia en la implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y del Sistema de Gestión de la Calidad (en lo adelante SGC) certificado por la Norma ISO 9001:2007, no está exenta de carencias asociadas a la factibilidad de certificar su actual Sistema de GRH por el sistema de NC 3000:3002:2007.

Estudios previos realizados en esta entidad entre los años 2009 y 2010, pusieron en evidencia deficiencias e insuficiencias relacionadas con la GRH, entre las que destacan: insuficiente rigor en la selección del personal que ingresa en la organización y la ausencia de perfiles de competencias que den respuestas a las exigencias y necesidades de los puestos de trabajo, desinterés por la superación profesional, insatisfacciones por la estimulación material y moral, desmotivación con el proceso de evaluación del desempeño, elevados índices de fluctuación laboral y carencia de programas concretos para su mejoramiento.

Estas insuficiencias inciden negativamente en la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial para alcanzar sus objetivos estratégicos y en el éxito competitivo de esta organización. Por tanto, la problemática aquí expuesta justifica, en gran medida, la necesidad de adoptar una GRH con orientación estratégica; capaz de integrar los procesos internos del Sistema de GRH y de ofrecer información precisa y suficiente de apoyo al proceso de toma de decisiones efectivas a la hora de planear recursos y de proyectar

políticas y prácticas de RR.HH coherentes entre sí y con la estrategia empresarial; como es el caso de la GRH por competencias.

Sin embargo, en esta organización no existen instrumentos metodológicos apropiados para realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, de las actividades principales o procesos claves y las competencias laborales de los cargos claves, así como para la evaluación y certificación de las competencias laborales de los trabajadores que ocupan los cargos claves. En el mejor de los casos, se emplean competencias genéricas para todos los cargos de la plantilla aprobada como complemento de las evaluaciones del desempeño laboral, carentes de métodos y técnicas de análisis que demuestren su validez científicamente.

A pesar de la existencia de literatura foránea sobre el tema de la GRH por competencias: McClelland (1973); Boyatzis (1982); Spencer y Spencer (1993); Bunk (1994); Martens (1996, 2002); Goleman (1997); Lévi-Leboyer (1997); Herranz y de la Vega, (1999); Ibarra (2000); Vargas (2001); Sepúlveda (2002); Cocca, J. (2003); Alvarado (2004); Tejeda (2002, 2004, 2005); entre otros, así como en el ámbito nacional, particularmente los aportes de Cuesta Santos (1999, 2005); hay que decir que aún no existe consenso acerca de la concepción de la gestión por competencias, ni sobre la propia acepción de las competencias, por su condición de intangible y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial, asumiéndose un referencial epistemológico y presupuestos teórico metodológicos para su inserción en la GRH a partir de la experiencia alcanzada, que no permite orientar eficazmente a las organizaciones empresariales, particularmente las cubanas, para enfrentar tan crucial tarea en sus condiciones específicas de desarrollo.

Por tanto, de lo anteriormente expuesto se deriva un **problema científico** a resolver referido esencialmente a la inexistencia de un fundamento metodológico confiable y validado que brinde el soporte herramental, así como los pasos necesarios a cumplir para identificar, validar y certificar las competencias en la Empresa GeoSÍ; que satisfaga los requisitos de la NC 3001:2007 referidos a esta temática; que contribuya a orientar el desarrollo proactivo del capital humano hacia un desempeño laboral superior; y a alcanzar la mejora gradual del Sistema de GRH, mediante la integración de sus procesos internos y la proyección de políticas y buenas práctica de RR.HH coherentes entre sí y con la dirección estratégica de esta organización empresarial.

Para contribuir a la solución del problema científico antes planteado, se formuló la **hipótesis general** de investigación siguiente:

La concepción y validación del conjunto de procedimientos metodológicos para identificar, validar y certificar competencias en la organización objeto de estudio práctico, contribuye a optimizar y orientar el desarrollo proactivo del capital humano hacia un desempeño laboral superior, mejorar de forma gradual los niveles actuales de desempeño del Sistema de GRH y potenciar la competitividad de esta organización empresarial.

Esta hipótesis quedará validada si se comprueba que:

1. El conjunto de procedimientos metodológicos desarrollados se caracterizan por poseer, tanto en su concepción como en su implementación, las características y cualidades que hacen factible su aplicación en el objeto de estudio práctico seleccionado, a partir de su conveniencia, capacidad de descripción, explicación y predicación, consistencia lógica, parsimonia y trascendencia, así como por poseer la necesaria flexibilidad, perspectiva y racionalidad que permiten extender su empleo a otras organizaciones del sector empresarial cubano.
2. La aplicación de las herramientas propuestas en el objeto de estudio práctico permite:
  - Identificar y validar las competencias distintivas de la organización, las competencias de las actividades principales o procesos claves y las competencias laborales de los cargos claves, con la finalidad de establecer estándares de desempeño laboral orientados hacia la excelencia, para hacer más eficientes los procesos asociados a la gestión de personas y, en general, para orientar la inversión del capital humano en desarrollos que garantizan el cumplimiento de los compromisos organizacionales.
  - Evaluar y certificar las competencias laborales demostradas de los trabajadores que ocupan los cargos claves, contrastándolas con los perfiles de competencias definidos, para identificar las brechas de competencias; permitiendo realizar intervenciones de mejora que garantizan los resultados, y planificar posibles trayectorias de desarrollo personal y profesional orientadas hacia un desempeño laboral superior.
  - Poner en evidencia una tendencia de mejora gradual de los actuales niveles de desempeño del Sistema de GRH en el objeto de estudio práctico, a través de la utilidad del conjunto de procedimientos para identificar, validar y certificar las competencias que servirán de punto de unión, interacción e integración estratégica de los procesos internos de este sistema, permitiendo inferir en la formulación de

políticas y prácticas de RR.HH coherentes entre sí y con la dirección estratégica de la organización.

- Mejorar la percepción actual de la GRH, transformándola progresivamente en un instrumento estratégico y competitivo para la organización.

En conformidad con la hipótesis general de investigación identificada, el **objetivo general** de la investigación consistió en desarrollar los procedimientos metodológicos para identificar, validar y certificar competencias en la Empresa GeoSÍ, organización empresarial objeto de estudio práctico.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

- Construir el marco teórico-referencial de la investigación derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada, así como de otras fuentes de referencia sobre el tema objeto de estudio.
- Realizar un análisis crítico sobre el estado actual de la GRH por competencias en el contexto internacional y en la práctica empresarial cubana, enfatizando en las herramientas metodológicas que se emplean para su implementación, así como las posibilidades de su perfeccionamiento.
- Desarrollar el procedimiento metodológico general y derivado de este, el conjunto de procedimientos específicos para identificar, validar y certificar competencias, en coherencia con la dirección estratégica de la Empresa GeoSÍ y con los requisitos de la NC 3001:2007 referidos a esta temática.
- Validar el conjunto de procedimientos propuestos (general y específicos), en la Empresa GeoSÍ, como vía fundamental de comprobación de la hipótesis general de investigación planteada, con vistas a su posterior generalización a otras organizaciones de este tipo en el sector empresarial cubano.

La **novedad científica** principal que aporta esta investigación radica, precisamente, en concebir un procedimiento general de carácter interno y estratégico con enfoque hacia la gestión, que explica la esencia de la problemática objeto de estudio, a la vez que conduce a su solución y que soportado por un conjunto de procedimientos específicos, con sus correspondientes métodos y herramientas analíticas armónicamente conjugadas, faciliten la implementación de la GRH por competencias contribuyendo, de esta forma, a la mejora continua del Sistema de GRH y de la organización en su conjunto.

El **valor teórico** de la investigación está directamente vinculado con su novedad científica, a partir de la actualización y adaptación creativa de la GRH por competencias, empleada universalmente, a las condiciones de operación de las organizaciones empresariales cubanas, así como el desarrollo de nuevas “herramientas” que contribuyan a una gestión más apropiada y efectiva, a partir de una mejora del proceso de toma de decisiones sobre bases sólidas y fundamentadas científicamente.

Su **valor metodológico** se manifiesta a través del desarrollo de los procedimientos propuestos, estructurados en un método general que permite su aplicación a otros objetos de estudio con similares propósitos.

El **valor práctico** radica en la aplicación de los procedimientos para identificar y validar las competencias distintivas y las competencias de las actividades principales o procesos claves de la Empresa GeoSÍ, la determinación de los perfiles de competencias de los cargos claves y la evaluación y certificación de las competencias laborales demostradas de quienes ocupan dichos cargos para proyectar, progresivamente, el mantenimiento y desarrollo del capital humano direccionado hacia los compromisos organizacionales.

El **valor social** de la investigación radica, en su dimensión interna, en la contribución a la mejora de la calidad de vida en el trabajo, la seguridad en el empleo, el enriquecimiento y potenciación del factor humano que es objeto y sujeto en este proceso de gestión y en una dimensión externa, en una mayor eficiencia, productividad, competitividad y capacidad de generación de ingresos que, en su conjunto, tributen a una mayor riqueza y bienestar social, en general.

Su **conveniencia** para la organización objeto de estudio práctico radica en que a partir de la identificación de las competencias en los diferentes niveles de la organización se puede alcanzar la coherencia que se requiere entre la filosofía empresarial y la implementación de las políticas y prácticas de RR.HH; además, a partir de la evaluación y certificación de las competencias laborales se pueden diagnosticar las carencias asociadas al desempeño de las personas que ocupan los cargos claves para diseñar su desarrollo a través de programas de formación con perfiles amplios y polivalentes o mediante planes de carrera.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos y técnicas de análisis y síntesis, dinámica de grupos, análisis comparativo, herramientas matemáticas, consulta a especialistas, entrevistas y encuestas, así como el procesamiento de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

Para su presentación, esta Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una Introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver, así como la estrategia general seguida para su solución; un Capítulo I, que contiene el marco teórico-referencial que sustentó la investigación originaria; un Capítulo II, en el que se representa y se explica el conjunto de instrumentos metodológicos desarrollados; un Capítulo III, en el que se muestra la aplicación práctica que evidencia la factibilidad y utilidad del empleo de los instrumentos metodológicos desarrollados como vía para demostrar la hipótesis de investigación planteada; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

# Capítulo 1



*“... la ley del talento, como la de la dicha verdadera, es la del desinterés. Por su utilidad para los demás se mide a los hombres...”*

## CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Introducción

La revisión de la literatura especializada, así como de otras fuentes bibliográficas y referenciales consultadas, se estructuró de forma tal que permitiera el análisis del estado del arte y de la práctica sobre la temática estudiada, permitiendo sentar las bases teórico-prácticas de la investigación. El hilo conductor seguido, como estrategia de construcción del marco teórico-referencial de la investigación, se expone en la figura 1. El cuerpo principal contempla diferentes tópicos sobre el tema de investigación, que van desde los orígenes, definiciones, conceptos y enfoques, hasta los métodos más empleados para diagnosticar las competencias, a partir de la concepción de la GRH por competencias como herramienta estratégica para optimizar y orientar el desarrollo proactivo del capital humano hacia el éxito en los marcos del necesario proceso de mejora continua que debe adoptar cualquier organización contemporánea. Los contenidos aquí expuestos, además de representar los enfoques predominantes con mayor aceptación en la literatura académica, gozan también de validez y evidencia empírica. Finalmente, se hace alusión al estado actual de estos contenidos en el marco de las organizaciones empresariales cubanas, así como sus necesidades y perspectivas.



Figura 1. Hilo conductor del Marco Teórico-Referencial de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

## **1.2. La GRH por competencias como herramienta estratégica para optimizar el capital humano**

La GRH contemporánea está evolucionando hacia una concepción de naturaleza estratégica, cuyos cambios de paradigma de actuación, abordan un nuevo enfoque: la GRH por competencias; una herramienta eficaz para optimizar el capital humano mediante la generación de competencias laborales y compromisos organizacionales, como componentes claves en el proceso de creación de valor y esencial para la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

El enfoque de competencias para la gestión del desempeño laboral de los RR.HH, no es una teoría nueva en el mundo laboral, algunos ubican su surgimiento a inicios del Siglo XX, considerándose que fuera postergada en la GRH ante el auge del "fordismo y del taylorismo".

Resurge con fuerza en la décadas de los '60 y '70 en los Estados Unidos de Norteamérica, en el campo de la formación profesional, siendo uno de los pioneros en este período, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien argumentaba en aquel entonces que "los tradicionales programas y exámenes académicos que se practicaban, no garantizaban en los egresados universitarios ni el desempeño del trabajo, ni el éxito en la vida". También postuló "es preciso buscar otras variables en la formación - las competencias – que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados". En 1973, publicó un trabajo que marca el inicio de la gestión del desempeño por competencias que se titulaba "Seleccionar por la competencia y no por la inteligencia", citado por Martens (1996), donde constataba los problemas que confrontaba la selección de personal tradicional, basada en la evaluación de aptitudes intelectuales y las nuevas necesidades de la época. A partir de esa crítica construye un modelo alternativo, la selección por competencias. A finales de la década de los '90 David Goleman en su libro Inteligencia emocional (1997) enfatizó más en el tema, contribuyendo así a su re emergencia.

En los inicios del tercer milenio, el mundo acumula un enorme caudal de conocimientos y tecnologías, que conjuntamente con los que están por descubrir, hacen imposible, que el hombre pueda apropiarse de ellos, por lo que se necesita una educación que se base en los pilares básicos: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir (Delery, 1996; Power, 1997).

Los grandes cambios tecnológicos y organizativos que se operan en el mundo contemporáneo, unido al desarrollo de las ciencias han impactado con fuerza en la esfera

laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; es así, que la gestión por competencias inevitablemente ha invadido el campo de la GRH, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto.

La terminología de “gestión por competencias” nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso. Toma auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990 (Lévi-Leboyer, 1997; Herranz y de la Vega, 1999). Hoy hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar (Cuesta, 2005).

Actualmente la gestión por competencia es considerada una de las herramientas más poderosas para optimizar el capital humano, como parte de una metodología general, que contribuye a la mejor implementación del subsistema de alimentación de los RR.HH en las organizaciones modernas (Cuesta, 1999). Esta herramienta de gestión puede ser fuente de ventajas competitivas para empresas de cualquier sector de la actividad, pues existe clara relación entre el éxito de las organizaciones y la existencia de estas competencias asociadas a la contribución y el desempeño del empleado.

A través de la gestión por competencias se busca el recurso humano ideal para la organización, ello implica realizar un análisis de su cultura y sistemas de valores con el propósito de obtener un conocimiento de cuáles son estos y cómo están definidos por los miembros de la misma, pretendiendo así determinar los individuos que posean o asuman estos valores en busca del éxito para el desarrollo organizacional.

Por tanto es posible entender la gestión por competencias como 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 el individuo que cumpla con estas competencias, favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior en el puesto de trabajo y permitirá que el recurso humano se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la organización.

El estudio y aplicación de la gestión por competencias se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, a nivel de la organización como un todo, como desde el punto

de vista particular de cada colaborador. Así se habla de certificación de competencias, validación de competencias, perfiles de competencias, capacitación por competencias, selección basada en competencias y gestión del desempeño por competencias. Por ello, dentro del papel preponderante que alcanza la GRH, la gestión por competencias inunda todas las actividades claves de este proceso, estableciendo la conexión técnico organizativa básica e integradora por excelencia del Sistema de GRH, para convertirlo en una herramienta estratégica capaz de optimizar el capital humano e indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

### **1.2.1. Antecedentes y conceptualización de las competencias laborales**

En la literatura se habla de competencias, competencias laborales o competencias profesionales, en muchas ocasiones indistintamente, pero siempre asociada a la gestión del desempeño laboral. En determinados momentos de esta investigación pueden aparecer ambos términos, para respetar la fuente donde se ha extraído la definición, por lo demás la autora utiliza el término competencia laboral.

La conformación del concepto de competencia no ha estado exenta de discusiones y discordias y de definiciones disímiles, dada la connotación y detonación que se le ha dado, según los puntos de vistas e intereses de los diferentes autores que lo han abordado.

Un hito importante en esta discusión lo constituyó la publicación, en 1982, del libro de R. Boyatzis "The Competent Manager", en el mismo se define la competencia "como una característica del individuo que influye de manera significativa en el rendimiento de su trabajo y que por tanto permite diferenciar a las personas más eficaces, de las menos eficaces". Esta definición se apoya en el modelo deductivo, que partiendo de las aptitudes y rasgos de la personalidad, intenta racionalizar todo lo que existe psicológicamente en los seres humanos que tiene que ver con su rendimiento laboral.

El concepto de competencia laboral emerge en los años ochenta con inusitada fuerza en algunos países industrializados, como una respuesta a la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra calificada con nuevas características ante las demandas surgidas en el sistema productivo y educativo, como resultado del acelerado proceso de globalización de los mercados y el incremento de la competitividad que exigían una mayor productividad, una disminución de los costos y un aumento en la calidad (Inglaterra, EUA, Canadá, Francia, Australia y España).

Estos problemas de la contemporaneidad se presentan también y acaso con mayor persistencia en los países en vías de desarrollo, con la agravante de tener una menor disponibilidad de recursos para invertir en el sistema productivo de bienes y servicios, y en el educativo. En virtud de ello, el enfoque de competencias para el desempeño laboral surge como una alternativa atractiva, para propiciar los procesos de innovación y cambios que deben producirse en sus sectores productivos y de servicios, a tenor con las necesidades sociales, organizacionales e individuales que plantea un mundo regido por las leyes ciegas del mercado, la competencia y el hegemonismo de los grandes centros de poder económico existentes. Un ejemplo de ello lo es México quien adopta el enfoque de competencias de manera oficial, en sus intentos por elevar la calidad de sus recursos humanos y equiparlos dentro de lo posible a los de sus socios del Norte, en el Tratado de Libre Comercio con EE.UU. y Canadá.

Martens (1996) realizó un aporte significativo en la clasificación de las tendencias que más se destacaron durante las tres últimas décadas, en el plano internacional, para abordar el enfoque de competencias laborales, estas son:

**Tendencia Conductista:** define que los resultados siempre se constatan en las cosas que hacen los mejores, los relevantes, por comportamientos observables, registrables y evidentes, y nunca por requisitos. Esos comportamientos observables se agrupan en factores que pueden ser motivos, rasgos de la personalidad, valores, aptitudes o actitudes, etc. y que por ser las cualidades de los competentes, se denominan competencias. En definitiva considera que la competencia es, sobre todo, una propiedad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que ella puede hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace, independientemente de la situación o circunstancia.

**Tendencias Funcionalista:** Analiza las diferentes relaciones que existen en la organización entre resultados capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. La relación de la función constituye el principio de la selección fructífera de los datos relevantes.

**Tendencia Constructivista:** Valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación. Es decir este método rechaza el desfase entre construcción de la competencia y de la norma por un lado y por el otro, la implementación de una estrategia de formación. Construye la competencia no solo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

El conjunto de estas tendencias representa hoy el espectro de los análisis que se realizan acerca de las competencias en el contexto mundial. Cada una de ellas ha predominado en un momento dado, aportando nuevas experiencias y enriqueciendo el arsenal teórico metodológico y como es lógico, cada una tiene sus promotores y detractores.

En lo conceptual, la autora es del criterio que la afiliación a alguna de estas tendencias en particular, no es recomendable, sino tomar de cada una de ellas sus aportes más significativos, de cada una lo necesario para lograr una integración eficaz y proyectarla, de acuerdo con las convicciones políticas e ideológicas y la realidad económica y social de cada país.

Sin lugar a dudas, el enfoque de competencias se aborda en la actualidad de un modo radicalmente distinto; se presenta como un modelo inductivo que renuncia a los presupuestos de modelos tradicionales, basados en requisitos que establecen de forma apriorística lo que tiene que tener el candidato ideal para un puesto; y por otra, parte renuncia al modelo deductivo que se propone conocer todo lo que existe en el psiquismo del ser humano vinculado a su quehacer laboral. Es por ello que el enfoque de competencias se ha convertido en una poderosa corriente de pensamiento propugnada por numerosas asociaciones empresariales, profesionales y entidades gubernamentales de Iberoamérica, tales como la Asociación de Empresarios y Directivos de Personal (AEDIPE), de España; el Consejo Nacional de Certificación de las Competencias de México; así como organizaciones internacionales vinculadas al mundo del trabajo, como el Centro Interamericano de Investigación sobre Formación Profesional (CINTERFORM), de la Organización Mundial del Trabajo (OIT). A estas se han sumado numerosas instituciones académicas, en particular de los Estados Unidos Mexicanos, donde se destaca el prestigioso Instituto Politécnico Nacional (IPN).

La diversidad de definiciones dadas a la competencia laboral o profesional, sigue suscitando un “atractivo singular” (Cejas, E., & Pérez, J. 2003). En el muestrario de definiciones que se ofrece en el Anexo 1, se citan algunas de las más notables, planteadas por autores de obligada referencia.

Al respecto Le Boterf (1996), señaló “la dificultad de definirlo crece con la necesidad de utilizarlo”. Según Tejada, (2005) más allá de esta dificultad, es necesario concretar y llegar a algunos puntos de síntesis de definición:

- a) Una primera nota característica en el concepto de competencia es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e

integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales. Desde esta óptica, no sería diferenciable de capacidad, erigiéndose el proceso de capacitación clave para el logro de las competencias. Pero una cosa es ser capaz y otra muy distinta es ser competente, poseyendo distintas implicaciones idiomáticas.

De hecho, bastantes definiciones así lo resaltan, desde el dominio o la posesión, etcétera de tales características de forma integral para llegar a ser capaz o disponer de la capacidad de saber actuar.

- b) Las competencias sólo son definibles en la acción (Tejada, 1999a, 2002, 2004). En la línea de lo apuntado anteriormente, las competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber hacer, por tanto, no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades), sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. Saber, además, no es poseer sino utilizar.

Donde se aprecia un matiz diferenciador, que distingue la capacidad de la competencia y que, a simple vista, puede resultar irrelevante. El saber hacer al que se hace alusión no es un saber imitar o aplicar rutinariamente los recursos de los saberes propios del individuo – esto estaría más cercano a la capacidad–, el saber que se alude es un saber-actuar. Como destaca Le Boterf (1996) “hacer sin actuar es poner en práctica (poner en ejecución) una técnica o realizar un movimiento sin proyectar los sentidos y los encadenamientos que supone,...mientras que el saber actuar pone un grupo de acciones... un conjunto de actos donde la ejecución de cada uno es dependiente del cumplimiento del todo o en parte de los otros”.

- c) No es suficiente con verificar qué elementos son constitutivos de las competencias. Hemos de profundizar más y de ahí que recurrir a cómo se conforman. Cabría pues, más allá de lo dicho respecto a las capacidades y competencias, asumir que no es suficiente con el proceso de capacitación –por ende, posibilitado de las capacidades y apoyado en la formación–, sino que en este terreno la experiencia se muestra como ineludible.

Esta asunción tiene que ver directamente con el propio proceso de adquisición de competencias, y atribuye a las mismas un carácter dinámico. De ello, se puede concluir que

las competencias pueden adquirirse a lo largo de toda la vida, constituyendo un factor capital de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y los empleos.

- d) El contexto, por último, es clave en la definición. Si no hay más competencia que aquella que se pone en acción, la competencia no puede entenderse tampoco Capacidad-Competencia al margen del contexto particular donde se pone en juego. Es decir, no puede separarse de las condiciones específicas en las que se evidencia.

Pero ello no quiere decir necesariamente que cada contexto exige una competencia particular, con lo cual se podría llegar al infinito interminable de competencias, sino que la propia situación demanda una respuesta contextualizada. Es decir, de los recursos disponibles del individuo, en una acción combinatoria de los mismos, se puede –gracias a la flexibilidad y adaptabilidad, también como competencias– obtener la solución o respuesta idónea para dicha situación.

Por otra parte, la competencia es un conjunto de elementos combinados e integrados, que deben evaluarse para desarrollar su utilidad. Así, cuando se asume que la competencia profesional se plantea en un contexto cambiante, es coherente deducir su inevitable evolución y, por tanto, su necesaria evaluación. Es decir, ser competente hoy y aquí no significa ser competente mañana o en otro contexto.

A modo de resumen, considerando lo esencial de las disimiles definiciones de competencia laboral o profesional, este autor afirma que “competencia profesional es la expresión de la integración funcional del saber (conocimientos diversos), saber hacer (habilidades, hábitos, destrezas y capacidades) y saber ser (valores y actitudes) que son movilizados en un desempeño idóneo a partir de los recursos personales lógicos del sujeto, que le permiten saber estar en un ambiente socio profesional y humano acorde a las características y exigencias de las situaciones profesionales que enfrenta relativas al entorno de trabajo, (Tejada, 2005).

También se destaca el hecho de que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es individual en cuanto a que cada persona tiene sus propias competencias, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

Por lo anterior y de una forma simplificada para este estudio, la autora asume como competencias laborales el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, actitudes y valores que orientan el desempeño laboral hacia su estadio superior (la excelencia) en un determinado puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas, y que de esta forma, diferencian a un trabajador distinguido de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

### 1.2.2. Generalidades de los modelos de GRH por competencias

Para establecer un modelo de GRH por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalen las acciones gerenciales (Gramigna, 2002):

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y cada puesto de trabajo que exista en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencia.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrá agregársele nuevos desafíos.

Los objetivos básicos para la implementación de un modelo de GRH por competencias son (Gramigna, 2002):

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las "conductas de éxito" que se requieren para cada posición.
3. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido, acorde a las definiciones estratégicas de la organización.

Definir un modelo de GRH por competencias tiene para las organizaciones dos funciones estratégicas:

1. Permite focalizar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen éxito.
2. Proveen criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser comunicados y posteriormente utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas.

Al referirse a los modelos de GRH por competencias, varios autores coinciden al referenciar cuatro dimensiones fundamentales:

- **Identificación de competencias:** Es el procedimiento que se sigue para declarar, las competencias que intervienen en el desempeño de una actividad, de forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

- **Normalización de competencias:** Es el procedimiento de estandarización, de forma tal que las competencias identificadas, se describan para aclarar las transacciones empleadores-empleados; y mediante un procedimiento común, se conviertan en un referente válido o norma para la organización (Vossio, R. 2002). Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel acordado (empresa, sector, país). La normalización de las competencias laborales tiene por objetivo direccionar su desarrollo en la organización, constituyendo una referencia de común de cómo guiar y evaluar el aprendizaje y representa también un referente para el reconocimiento de la competencia alcanzada por los individuos, tanto en el interior de la empresa como en el mercado de trabajo.
- **Evaluación de competencias:** Concebida como un proceso –sin períodos rígidos ni cortos–, que respeta al máximo el ritmo individual de cada persona; realizada durante la actividad normal del empleado, mientras desempeñan sus funciones y tareas habituales, es decir, siempre en situaciones ligadas a la práctica laboral; acordada entre quienes evalúan y son evaluados; basada en las evidencias del trabajo realizado, contrastadas con las competencias normalizadas, delimitada a través de guías de evaluación, para evitar el uso de diferentes criterios ante una misma norma, cuando intervienen varios jueces. Por sus propias características e implicaciones, es la más importante de las tareas a acometer, en general, y en la práctica en particular. Baste para ello reparar sobre su utilidad y sus consecuencias socio profesionales (certificación, reconocimiento, convalidación de experiencia, etc.), para asegurar que la evaluación esté al servicio de los resultados requeridos, para facilitar el otorgamiento de créditos por la competencia adquirida e informar a los empleadores potenciales qué significa una cualificación particular, para ayudar a las personas a comprender claramente lo que se espera de ellos si quieren tener éxito. La evaluación de las competencias laborales no proviene solo de la aprobación curricular escolar formal, sino de un ejercicio de demostración de conocimientos, habilidades, cualidades, actitudes y valores siempre en situaciones ligadas a la práctica laboral en búsqueda de evidencias del trabajo realizado. Centrar la atención en el desempeño profesional en escenarios también profesionales, y en búsqueda de evidencias del trabajo realizado, hace que no sean suficientes los métodos ni momentos evaluativos. Interesa pues, contar con un plan de evaluación con ciertos objetivos de referencias, los medios y métodos acordes de evaluación, la naturaleza de los mismos y los momentos aconsejables. Eludiendo, en cualquier caso, las

implicaciones que el proceso tiene por la propia naturaleza de la competencia, cualquier plan de evaluación de la competencia profesional debe (Echeverría, 2002):

- Precisar las finalidades de la evaluación (profesionalización clasificación, certificación, etc.).
  - Adoptar un enfoque de evaluación individual, pero con estimaciones de la contribución a la actuación colectiva.
  - Determinar las áreas sujetas a evaluación personal y/o colectiva (conocimientos, actitudes, etc.).
  - Identificar las prácticas profesionales que pueden servir de situación de evaluación, con especificación de criterios y niveles de dominio.
  - Establecer con precisión el dispositivo en relación a quién evalúa creíble, que sea aceptado y consensuado.
  - Definir los procedimientos de recogida de información y construir los instrumentos de evaluación.
- **Certificación de competencias:** Es la emisión de un certificado, por la institución autorizada, que implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias, se alude al reconocimiento formal acerca de las competencias demostradas (por consiguiente evaluadas) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada, se debe dictaminar en términos de si la persona es “competente” o “aún no es competente” e incluso especificar hasta el nivel de competencia alcanzado en relación con la norma (Anta, 1998). En muchas instituciones de formación se otorga una certificación como reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo y contenidos evaluados, que no garantiza la evaluación de una competencia demostrada; es por ello que la certificación de competencias es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una o varias competencias demostradas; basada obviamente en el estándar definido.

De acuerdo con la utilidad de los perfiles de competencias para la planificación y el gerenciamiento de los procesos internos del Sistema de GRH: reclutamiento y selección, inducción, evaluación del desempeño, formación y desarrollo, entre otros; resulta conveniente mencionar otras extensiones que significan aplicaciones prácticas de la GRH por competencias:

- **Reclutamiento y selección:** La inversión de la gestión por competencias, y especialmente, de cargos claves, permite guiar la búsqueda de los mejores candidatos al considerar parámetros efectivos y precisos respecto de lo requerido, además promueve

un modelo de trabajo simple y válido que contribuye a garantizar un proceso de selección e inducción claro y objetivo y que facilita el desarrollo de competencias al interior de la organización.

- **Inducción:** En la inducción específica focalizada en el cargo, el perfil de competencias puede convertirse en una herramienta de alineamiento, que permita conocer, a la persona que se induce, cuál será su aporte particular al cumplimiento de los objetivos institucionales, y con ello, identificarse con dicha función y tareas a desarrollar.
- **Formación:** El proceso de formación orientado a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquel desvinculado de las necesidades del sector empresarial. La elaboración del plan de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Una gestión adecuada del proceso de formación permite a las personas ser más competentes y tener mejores desempeños en sus puestos de trabajo, lo que contribuye también a su autorrealización, y al logro, de los objetivos y metas organizacionales.
- **Evaluación del desempeño:** Contar con perfiles de cargos por competencias, actualizados y validados, permite tener una línea de base fundamental para el proceso de evaluación del desempeño. Es vital que las funciones, objetivos y competencias requeridas para cada uno de los cargos de la organización estén declaradas formalmente, puesto que son el punto de base desde el cual cada persona debe proyectar su rendimiento. El proceso de evaluación del desempeño puede complementarse con una revisión de dónde existen brechas, respecto al perfil del cargo, a partir del desempeño alcanzado. En este punto, cabe señalar que no se trata necesariamente de traspasar a las jefaturas el rol de evaluar competencias (aspecto complejo que demanda habilidades específicas), sino de cómo se potencia el diálogo entre el líder y sus colaboradores para relacionar bajos desempeños con “brechas de competencias” identificadas respecto al perfil, y si es posible generar compromisos de mejora con la persona, que implican a su vez la búsqueda de alternativas orientadas a fortalecer las competencias laborales: capacitación, entrenamiento, re-inducción, pasantías, coaching, entre otras.

En la literatura es posible encontrar modelos de GRH por competencias que proveen de métodos o procedimientos para diseñar los perfiles de competencias: Cruz y Vega (2001), Gramigna, (2002) y Marrero (2002), entre otros.

El procedimiento de Cruz y Vega (2001) consta de las etapas siguientes:

1. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.
2. Aplicación de los nuevos planes de estudio (programa de capacitación) en una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas de recursos humanos.
3. Evaluación (certificación de la competencia adquirida).
4. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación).

El procedimiento de Gramigna, (2002) refiere las etapas siguientes:

1. Sensibilización de la alta gerencia y las personas claves con el proceso.
2. Verificación de que las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa, e incluye la descripción de los puestos de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.
3. Definición de las competencias requeridas para cada área y de los perfiles.
4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

El procedimiento presentado por Marrero (2002), recomienda los siguientes pasos:

1. Inventario de puestos. Determinación de los puestos a analizar.
2. Establecimiento de los métodos a utilizar. En este modelo se utiliza para la determinación de las competencias, el método de expertos o Delphi por rondas.
3. Comunicación a todo el personal el estudio a realizar para que todos estén informados e identificados con éste y obtener la máxima colaboración.
4. Preparación y aplicación de los métodos a utilizar y las técnicas correspondientes.

Sin embargo, estos modelos por lo general adolecen, al menos de forma explícita, de instrumentos metodológicos para llevar a vías de hecho la evaluación de las competencias laborales demostradas, como principal ejercicio de demostración de conocimientos, habilidades, cualidades, actitudes y valores para generar compromisos de mejora con las personas intervenidas que los conduzcan al éxito en su desempeño individual y con ello generar valor al desempeño organizacional.

En Cuba se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país que responda a *“el traje a la medida”*, sin desconocer los avances de la humanidad. Importantes aportes a la funcionalidad se presentan en el modelo de GRH – Diagnóstico Proyección y Control de Gestión (DPC) de Cuesta, (2005) y en el modelo cubano para el diseño e implementación del SGICH dispuesto en la NC 3000:2007.

A modo de resumen se insiste en lo conveniente de aplicar modelos de GRH por competencias que sean capaces de proporcionar los siguientes beneficios:

- Alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios y la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- Flexibilización de la organización, al separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.
- Factibilidad de aplicación en todos los procesos que conforman el Sistema de GRH y los beneficios que reporta en un proceso, se agrega a los otros procesos, formándose una especie de cadena de beneficios entre ellos.
- Disponibilidad de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes los procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.
- Sustitución urgente de las descripciones de los cargos como eje de la GRH, dando la posibilidad de definir perfiles de competencias que favorecen el aumento de la productividad y la optimización de los resultados al estar orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- Gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- Eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.
- Detección de necesidades de entrenamiento o capacitación que permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, planificar posibles trayectorias de desarrollo personal y profesional, identificar los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados y detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado en el desarrollo de planes.
- Mayor conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo, tomándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Disponer de un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en la vida laboral y profesional de cada individuo.
- Compensación justa con base en el aporte al valor agregado.
- Creación de políticas, normas, procedimientos, técnicas y buenas prácticas de RR.HH.

### 1.2.3. Métodos e instrumentos para el diagnóstico de las competencias

Aunque existen diversos métodos e instrumentos que pueden ser utilizados para el diagnóstico de las competencias de acción profesional en los escenarios profesionales, no todos poseen el mismo enfoque ni son igualmente robustos. En tal sentido, en esta sección se abordarán sobre todo, los métodos identificados en la literatura científica que, además de vigencia y relevancia, gozan de utilidad práctica en general, estos son:

**Método Funcional:** Es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparado unas con otras. No es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Comienza estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para que la función precedente se logre. Su valor como herramienta parte de su representatividad para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, al contar con el análisis funcional que es una de las formas de aproximación al contenido de las ocupaciones desde la óptica de las competencias y consiste en una desagregación sucesiva y el ordenamiento lógico de las funciones que se llevan a cabo, hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

El proceso de desagregación (desglose) de las funciones se hace siguiendo la lógica de causa-efecto. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. De este modo, la desagregación de una función en el siguiente nivel, está representando lo que se debe lograr para que dicha función se lleve a cabo, para ello es recomendable utilizar un mapa funcional que describe los diferentes niveles de complejidad de las funciones necesarias a cumplir para alcanzar el propósito clave. En el Sistema Ingles los cinco niveles de competencias definidos son:

*Nivel 1:* Competencia en la relación de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

*Nivel 2:* Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

*Nivel 3:* Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

*Nivel 4:* Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

*Nivel 5:* Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales.

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

**Método conductista:** Se basa en la determinación de las competencias que exhiben los mejores trabajadores y de convertirlas en el referente del mejor desempeño. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. Las definiciones conductistas sobre las competencias claves, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores. Las competencias críticas o claves son aquellos conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma casual) más directamente exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades. (Cruz Muñoz y Vega López, 2001).

**Entrevista focalizada BEI (Behavioral Events Interview) o entrevista de incidentes críticos:** La técnica BEI permite definir cómo las personas efectivamente hacen las cosas. Este enfoque se centra justamente en entender que no es lo mismo lo que alguien dice que hizo y lo que hizo realmente. Para poder definir las competencias críticas desde una posición se necesita saber tanto como sea posible cómo alguien hizo algo. Consta de cinco partes:

1. Introducción y exploración de la experiencia y formación del individuo.
2. Responsabilidades en su trabajo.

3. Eventos conductuales, donde el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importante de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de baja actuación.
4. Sus necesidades sobre el trabajo.
5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

**Situaciones de prueba:** Todas las actividades realizadas durante el período de formación (realización de proyectos, estudio de casos, etc.) pueden ser consideradas como tales, aunque se suelen elaborar específicamente para evaluar el logro de los objetivos esenciales del plan, al permitir valorar hasta qué grado se han integrado los “saberes” potenciados y la capacidad de combinación y movilización de las personas para actuar con competencia.

Para ello, debe estar: enfocada a los objetivos formulados, orientada a la resolución de problemas o proyectos a realizar, configurada de tal manera que requiera la combinación y puesta en práctica de todos los componentes de la acción profesional, construida de forma lo más similar posible a situaciones de trabajo reales, condicionada por ciertas exigencias, restricciones y recursos que se presentan con frecuencia en la práctica profesional, concretada al máximo en cuanto a los resultados observables a alcanzar.

**Evaluación Feed-back 360°:** No es tanto una evaluación final, sino más bien un incentivo para la reflexión personal sobre la evolución del desarrollo de la profesionalidad, siempre que esta técnica se utilice en determinadas condiciones. Suelen implicarse los niveles jerárquicos superiores, los colaboradores, los subordinados y el propio afectado por la evaluación del desempeño (autoevaluación). Por encima de todo, requiere un contexto no amenazador ni conflictivo. Es preciso un ambiente de confianza, asegurado por la publicación de las reglas con una carta de explicación personalizada, por la confidencialidad a nivel individual y la transparencia a nivel colectivo.

Posee un enfoque que puede ser desarrollado de forma colectiva o enfocado a una sola persona, aporta un marco formal que permite al directivo tomar distancia sobre sus prácticas y comportamientos y de esta manera, sacar enseñanzas y ejes de progreso. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación de esta técnica, también es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales

obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "difíciles de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

Se trata básicamente, de facilitar un cuestionario de entorno profesional a las personas (superiores, pares y colaboradores) con el fin de obtener un retorno de información sobre sus comportamientos y poder comparar después los resultados obtenidos con su propia percepción. Es también muy utilizada en la solución del problema del gap (brecha) o gradación existente entre el nivel de la competencia que se tiene o competencia actual y el nivel de la competencia a que se aspira o necesaria, donde se recurre a las escalas de 0 al 10, expresándose en porcentaje (%) tanto el nivel o estado "actual" de la competencia como el estado necesario o "deseado". La escala con tales rangos es perceptualmente bien manejable o bien compatible psicológicamente, y grafica con nitidez desde un estado actual cero (0) en el cual no se manifiesta nivel alguno de la competencia y, por tanto, es inexistente esa competencia, hasta un estado de plenitud que sería 100%.

**Assesment Center:** Esencialmente esta técnica se centra en la simulación y se ha aplicado fundamentalmente en la selección de directivos y en la selección de talentos (headhunting). El origen de esta técnica se remonta a los años 50, cuando la empresa norteamericana AT&T la utilizó como programa de selección de directivos, y casi de inmediato fue utilizado por Standard Oil, Sears, IBM y General Electric. En el caso de estudio "Valoración de la capacidad de gestión en ATT" (Beer et al, 1989) puede apreciarse el procedimiento.

Desde entonces, ha evolucionado notablemente, y en la actualidad ha logrado dotarse de un procedimiento aplicable a cualquier país y cultura.

Esta técnica es considerada de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs. La metodología se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión (sin y con roles asignados), el fact-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

Actualmente la utilización de esta técnica para la evaluación de competencias directivas se encuentra en una curva de ascenso, en la que se han obtenido resultados satisfactorios.

**El Test de Monster:** Surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral, a partir del planteamiento de dos cuestiones fundamentales:

1. ¿Qué medir?: determinar las competencias que son las más importantes en cada organización en función de su cultura organizacional y sus necesidades.
2. ¿Cómo medirlo?: determinar la metodología a utilizar.

Dentro de los cuestionarios que fueron analizados pueden mencionarse: Inventario de la Personalidad de Eyseck (1973) (EPI); el Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick (1977) (PAPI); el 16 PF de Catell (1984); el Cuestionario de Personalidad Laboral de Savilli y Holdsworth (1984), entre otros. De estos se eligieron aquellos factores o variables que en la literatura sobre Psicología Organizacional aparecen como mejores predictores del rendimiento en el contexto laboral.

Como resultado de este análisis, se define un listado de competencias (dando respuesta a la primera cuestión planteada): competencias de liderazgo, competencias de desarrollo de negocios, competencias de relaciones interpersonales, competencias de comunicación, competencias de estilos de trabajo y competencias de personalidad. Para dar respuesta a la segunda cuestión se determinaron los puntos o ítems que definen cada competencia en el test, el cual se subdividió en:

1. Test de conductas laborales, que incluye la valoración de las competencias de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.
2. Test de conductas directivas, que incluye además de las anteriores, las de capacidad de mando y capacidad de negocios.

En el test cada competencia tiene de quince a veinte preguntas presentadas en una escala tipo Likert. El evaluado elegirá dentro del grupo de competencias, aquellas (máxime cinco) que considere claves para el buen desempeño del puesto al que aspira. La valoración que se realiza de los evaluados en cada competencia, se contrasta con las puntuaciones obtenidas en un perfil ideal -previamente elaborado- y se traslada a una escala de desviación típica de seis y media cien, obteniéndose así el perfil del individuo.

**El Software de Evaluación de Competencias SOSIA:** Es el resultado de la adaptación de "SOSIE"/ ECPA y Leonard Gordon, un producto originado en Francia, que lleva años funcionando en Europa. SOSIA integra en un solo instrumento la valoración de la

personalidad (entendida como un conjunto de rasgos relativamente estables y como la predisposición a ponerla en funcionamiento de manera espontánea y constante); y los valores intra e interpersonales, en el sentido de preferencias y objetivos que guían la conducta, suponen el motor y la fuente de motivación que inspiran los comportamientos.

Este instrumento informatizado consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas, englobando todas las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo que se agrupan en cuatro ejes, así como define cuatro estilos de comportamiento laboral.

**El Método Delphi por rondas o método de expertos:** Este método pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello, se aprovecha la sinergia del debate en grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que puedan existir dentro de todo grupo, de esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible. Se emplea en la práctica empresarial para determinar las competencias de profesionales y directivos. Por la experiencia adquirida, los restantes métodos pueden ser acogidos como complementarios al método de expertos.

El método Delphi presenta tres (3) características que lo hace válido y fiable: anonimato, interacción y realimentación controlada y respuesta del grupo en forma estadística. Su aplicación consiste en una serie de interrogatorios intensivos a cada individuo (expertos) a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente que están relacionadas con la pregunta primaria original para obtener el más confiable consenso de opiniones de los expertos (Werther & Davis, 1992; Fernández, 1995 y Cuesta, 1997:2005).

Algunos autores como Lévi-Leboyer (1997) también han dedicado un espacio al tema de la evaluación de competencias. Desde la perspectiva de este autor, el diagnóstico de competencias implica también diagnosticar los "medios útiles para adquirirlas" y por otra parte, considerar el aspecto "desarrollo", ya que está indisolublemente ligado al concepto de competencias y menciona tres tipos de instrumentos que pueden ser utilizados con estos fines. Siguiendo esta línea, destaca tres tipos de test:

**Test de inteligencia general:** Considera que estos tiene un gran valor predictivo en la medición de las cualidades intelectuales del sujeto, las cuales considera de gran importancia en la adquisición de nuevas competencias, informaciones, procedimientos, y en la resolución de problemas y tareas difíciles.

**Test de aptitudes:** Dentro de estos se encuentran los de aptitudes verbales, numéricas, de razonamiento espacial y el de aptitudes motrices. Se señala que estos solo deben utilizarse si se ha demostrado con el análisis de puestos que las referidas aptitudes son claves para el desempeño de la actividad o en la adquisición de nuevas competencias, necesarias para la actividad.

**Test de personalidad:** Expresa que el uso de este test puede resultar efectivo siempre y cuando el instrumento esté bien construido, y siempre que no incluya un número de preguntas muy reducido para evaluar cada dimensión (establece como mínimo 10 ítems). Existe referencia de que en investigaciones donde se ha empleado el método, se ha demostrado que la personalidad puede describirse atendiendo a cinco factores: extroversión, estabilidad emocional, sociabilidad, apertura intelectual y una dimensión con diferentes denominaciones que asocia la conciencia moral y el control de sí mismo.

**Test de situación:** Lo define en la categoría de muestra, como situaciones simplificadas que tienen lugar en un determinado período de tiempo y que son semejantes a las actividades profesionales claves que desempeña el individuo, por tanto no son el resultado de investigaciones teóricas previas, dirigidas a definir los conceptos que miden, aún cuando sean fiables y válidos.

Finalmente, se hace mención a otras variantes de referencias, con utilidad específica para evaluar las competencias en los procesos de reclutamiento y selección.

**Entrevista:** La información se recoge mediante el diálogo; se basa totalmente en el contacto directo. Es muy utilizada en el reclutamiento, en este caso se presenta estructurada, con puntos preestablecidos sobre el pasado personal y profesional, así como en casos pequeños en los que se sitúan a los candidatos en situaciones problemáticas concretas (semejando un Test de situación), donde se pregunta qué estrategias seguirían para darle solución, obteniéndose de esta forma una mayor validez, versatilidad y riqueza informativa. Tiene como desventajas el hecho de que requiere de tiempo, asume costos y si está mal dirigida puede conducir a reacciones negativas e incompreensión del entrevistado.

**Biodata:** Permite evaluar las competencias a través de informaciones biográficas analizadas sistemáticamente. Se utiliza para el reclutamiento, pero raramente ya que su construcción es trabajosa, pues supone el acceso a una población de referencia bastante numerosa, donde se requiere reunir datos sobre una determinada muestra poblacional, como grupo comparativo, así como de su éxito profesional.

**Historial de logros:** Es recomendada para la selección, consiste en entregar a los candidatos una lista de competencias requeridas para un determinado puesto con sus respectivas definiciones, y se les pide que describan siempre que sea posible, uno de sus logros pasados que pruebe que posee las competencias consideradas como "requerida". Seguidamente las respuestas son objeto de análisis, contribuyendo al logro de una valoración más precisa.

Como puede observarse, existen a disposición de cualquier investigador una serie de métodos y/o instrumentos que pueden ser utilizados para diagnosticar y evaluar competencias. Algunos responden a concepciones tradicionales y otros, a partir de estas han ido evolucionando y enriqueciéndose, hasta convertirse en sendos cuerpos teóricos con una metodología propia.

Es criterio de la autora que sin dudas, es posible aplicar un método u otro, e incluso combinarlos, en función de obtener la mayor cantidad de información con la objetividad necesaria en función del propósito objeto de estudio, los recursos disponibles y las características propias de la cultura organizacional imperante. También considera que con los métodos descritos anteriormente, no se agotan todas las vías, pues la creatividad y la práctica abren todo un camino de posibilidades. En el marco de esta investigación se propone para la identificación de las competencias laborales, la utilización del método Delphi por rondas o método de expertos; para la solución del problema del gap (brecha) o gradación de las competencias claves la Evaluación Feed-back 360° y para la evaluación de las competencias laborales la combinación o articulación de cualquiera de los dispositivos válidos y fiables que se disponga, con los cuales se pueda obtener las evidencias objetivas de que las competencias se poseen, conociéndose, que una competencia no puede ser observada directamente, sino inferida por el desempeño.

### **1.3. La gestión por competencias en el contexto cubano actual**

La GRH en Cuba se ha ido desarrollando paulatinamente de manera un tanto similar a como ha sucedido en el ámbito latinoamericano y en otras regiones del mundo. En este sentido, Cuesta (1997) y Alhama Belamaric (2003) han identificado y caracterizado, en lo fundamental, el desarrollo de esta función en Cuba. Desde los primeros años de la década del '90 se han estado introduciendo en el país Sistemas de GRH en organismos,

instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias y modelos no propios y no en pocos casos, no pertinentes con nuestra realidad.

A tono con lo que está ocurriendo en el mundo, en el país, en los últimos años se aprecia una fuerte concientización del papel del factor humano para lograr el éxito empresarial, a pesar de que la combinación del subdesarrollo no superado totalmente, la desaparición del campo socialista y la persistencia del bloqueo económico se constituye en un entorno de profundas complejidades estructurales que trascienden decisivamente en las estrategias y políticas económicas para el desarrollo.

No obstante los cubanos han alcanzado un alto nivel de preparación o calificación de los RR.HH; sin duda alguna, es uno de los logros incuestionables de la Revolución cubana. Sin embargo, a pesar de ser una tendencia ya utilizada hace algunos años en el ámbito internacional, la gestión por competencias es una temática bastante novedosa en el país, por lo que no hay una sólida experiencia en su aplicación; por tanto la mayoría de las empresas solo muestran discretos avances en la adopción de un enfoque basado en la gestión por competencias laborales y son pocas las que conocen todos los beneficios y ventajas que se obtienen con su implementación; por lo que es hoy una preocupación y objeto de ocupación priorizada.

En los procesos actuales de reordenamiento, redimensionamiento y perfeccionamiento del sector estatal y empresarial del país, el lograr la competitividad de las organizaciones y entidades empresariales, constituye una condición vital para su existencia, lo que junto a otros factores sociales, depende en gran medida de la calidad de sus recursos humanos de la eficacia de su desempeño, considerándose que los mismos juegan un papel determinante en la consecución de sus objetivos.

El tema del reordenamiento laboral, suscita por estos días más de una polémica entre los cubanos. El estudio y puesta en marcha de este proceso responde a una necesidad de implementar un modelo económico sustentable que garantice elevar la eficiencia y la productividad en todos los sectores. Sólo así, la población cubana podrá incrementar el poder adquisitivo en consecuencia con su papel y aportes a escala social.

Evidentemente, se ha demostrado que éstos cambios comenzaron a tener un impacto en las organizaciones, ante esta realidad surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito de la empresa socialista y especialmente en la gestión de la gerencia de recursos humanos, incorporar el proceso de competencias como modelo de transformación organizacional que permita sobrevivir a las organizaciones en este mundo tan cambiante.

Aragón (2002) expresó “la necesidad de establecer un modelo cubano de formación por competencias, basado en nuestro modelo de escuela politécnica y en nuestro modelo de graduado, que posea cultura política, económica, preparación fuerte en las ciencias básicas y una formación profesional básica. Las competencias tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades, tienen que ser competencias para formar al hombre para la vida, no competencias para formarlos para un puesto de trabajo. No formar un graduado trabajador desechable que una vez concluido su ciclo productivo planificado, quede desamparado en el mundo del trabajo. No formar máquinas sino hombres para la vida”.

### **1.3.1. Antecedentes de la GRH por competencias en el sector empresarial cubano, situación actual y perspectivas**

La academia no se ha mantenido al margen de todo este proceso de cambios y transformaciones. Con tal propósito, desde hace ya algún tiempo, se comenzaron a dar los primeros pasos en torno a la GRH en el contexto del sector empresarial cubano, siendo varios los estudios realizados que, aunque han seguido objetivos específicos y diferentes perspectivas de investigación, por lo general todos han pretendido desde diversas ópticas, potenciar el rol de esta función, incorporando gradualmente los nuevos conceptos, filosofías, procedimientos y herramientas de gestión desarrolladas a escala internacional, sin perder de vista las condiciones específicas del escenario económico cubano. Sin dudas, estos trabajos, en mayor o menor medida, se constituyen, de hecho, en antecedentes o complementos teórico - prácticos de esta investigación, destacándose entre ellos, los desarrollados por Cuesta Santos (1997), Suárez Castellá (1999), Herrera Lemus (2000), Aguilera Martínez (2001), Varela Izquierdo (2001), Velázquez Zaldívar (2001), Marrero Fornaris (2002), Mejías Herrera (2003), Faloh Bejerano (2004), López Núñez (2004), Noda Hernández (2004) y Gallardo López (2004), entre otros importantes estudios desarrollados en universidades del país.

El denominado proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se ha venido desarrollando en el país y que tiene como objetivo básico, incrementar la eficiencia y la competitividad del sector empresarial cubano, ha permitido incrementar la aplicación de los denominados “preceptos” de la filosofía gerencial moderna. Acevedo Suárez *et al.* (2002) destacan que este proceso favorecerá el desarrollo de conceptos modernos de gestión en las organizaciones, sobre la base de una amplia participación de todos los trabajadores como uno de sus pilares, lo cual está encaminado a desarrollar una cultura de excelencia en la

gestión. Según Pérez Betancourt (2001), este proceso constituye el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana y se fundamenta en un nuevo sistema de dirección y gestión empresarial que transforma la organización y dirección de la economía.

Entre los conceptos necesarios para determinar la justeza en la implementación de este proceso en el país se encuentra el de idoneidad implícita en las competencias laborales, sobre las que han abundado numerosos teóricos.

A tono con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial el MTSS desde hace ya algunos años, ha trabajado en la identificación y validación de las competencias laborales. En este sentido emitió la Resolución 21/99, aplicable para todas las empresas en perfeccionamiento empresarial, que abordó este tema, pero solo enfocado hacia la capacitación de los recursos humanos con el objetivo de fortalecer el aprendizaje continuo en las personas valorizado conforme a un sistema de competencias.

Posteriormente la ONN, como Organismo Nacional de Normalización de la República de Cuba que representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización estableció la implementación y aplicación de un SGICH (mediante el sistema de NC 3000:3002:2007) con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, constituyendo un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones del país.

En dicha norma se expresa una definición de competencias laborales más completa y ajustada al sistema empresarial cubano, Siendo requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los de los objetivos de la organización. También considera a las competencias laborales como el factor integrados por excelencia de la GRH, capaz de expresar un desempeño laboral superior y reflejar la cultura y los valores de la organización, presentes en todos los procesos internos del SGICH.

Sin embargo, esta norma carece de “instrumentos” metodológicos que faciliten su implementación práctica y gestión dentro de la gerencia de los RR.HH, solo recomienda el empleo de la técnica de la entrevista de incidentes críticos como único proceder para identificar, validar y certificar las competencias en los diferentes niveles en la organización; ni define la manera en que se debe llevar a cabo la comprobación de que los trabajadores han demostrado poseer las competencias laborales requeridas para un desempeño laboral superior, exigiéndose como requisito un procedimiento documentado.

En este contexto, también cabe mencionar, que en la realidad de muchas organizaciones empresariales cubanas, el proceso de evaluación del desempeño laboral, es considerado como el que mejor actúa como vehículo para la puesta en práctica de las estrategias y la obtención con eficacia, eficiencia y calidad de las metas y objetivos de la organización, sin embargo, este proceso no deja de ser un mero acto formal de evaluación de los resultados, desistiéndose de la utilidad de las competencias como estándares orientados al éxito, indispensables para planificar, conducir, evaluar y orientar a la mejora el rendimiento de las personas, que solo lo proporciona la implementación de una verdadera GRH por competencias, como herramienta clave capaz de alinear los desempeños individuales a los desafíos organizacionales, a través de un proceso de mejora continua.

No caben dudas que en las organizaciones empresariales cubanas, el área funcional de RR.HH necesita de un nuevo paradigma de actuación, resultando prioritaria la búsqueda y adopción de mejores vías para gestionar los RR.HH, en aras de alcanzar los niveles competitivos necesarios que garanticen la supervivencia y el posterior desarrollo. En tal sentido, resta un arduo trabajo por hacer para concebir a la GRH por competencias, como la herramienta clave adecuada para alinear los desempeños individuales a los desafíos organizacionales, a través de un proceso de mejora continua, capaz de convertirse en el vehículo de comunicación de los valores de la organización, y de contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie a las personas, como su recurso más valioso.

La problemática aquí expuesta justifica, en gran medida, el marcado interés que ha despertado la temática referida a la GRH por competencias. Los esfuerzos por la competitividad del sector empresarial cubano deben experimentar en lo sucesivo, un cambio profundo en la forma de gestionar el capital humano. En lo conceptual, la autora es del criterio (fundamentado en la experiencia acumulada en el desarrollo de esta investigación) que el proceso de identificar, validar y certificar competencias debe convertirse en una prioridad para la gestión efectiva del capital humano en todas las entidades del sector empresarial cubano; por considerar las competencias como el elemento genérico común y factor integrador del Sistema de GRH, sin dejar de reconocer el influjo de todos los procesos internos que integran el sistema, así como las características específicas a considerar a la hora de concebir y diseñar instrumentos metodológicos personalizados en cada organización para su implementación práctica. En virtud de lo anterior, se considera que el estudio de la GRH por competencias, además de vigencia, actualidad e incluso necesidad; constituye, ciertamente, un problema científico no resuelto en las organizaciones empresariales cubanas.

#### 1.4. Conclusiones parciales del capítulo

A partir de la consulta de la bibliografía internacional y nacional realizada, así como a otras fuentes referenciales se pueden extraer las conclusiones fundamentales siguientes:

- El desarrollo ineludible y necesario del Sistema de GRH, se ha convertido en un verdadero dilema para las organizaciones empresariales contemporáneas, sobre todo por la imperiosa necesidad de concebir esta gestión desde un enfoque estratégico y pro activo. En tal sentido la perspectiva de implementar una GRH por competencias, está haciéndose cada vez más ambicionada por el área de RR.HH, en aras de optimizar y orientar el desarrollo del capital humano hacia la excelencia, y propiciar el mejoramiento gradual de los niveles de desempeño del Sistema de GRH y de la organización en su conjunto.
- El análisis del "estado del arte" ha permitido conocer la existencia de numerosos estudios empíricos sobre el papel de la gestión por competencias en los modelos de GRH, que marchan en paralelo con el desarrollo teórico, sin embargo menos se ha avanzado en su dimensión metodológica de la forma de entenderla, orientarla e implementarla, identificándose escasos modelos que persiguen dotar a la función de RR.HH de herramientas estratégicas eficaces para este fin. Lo anterior constituye un problema científico aún no resuelto, tampoco en las organizaciones empresariales cubanas, donde se ha hecho patente que carencias como estas limitan, en buena medida, su potencial competitivo, manifestándose la necesidad de más estudios dirigidos a transmitir mayor claridad en torno a su desarrollo.
- El análisis del "estado de la práctica" en Cuba, ha permitido constatar que la GRH por competencias, es una temática aún incipiente en las organizaciones empresariales cubanas. La alta dirección, a pesar de haber considerado importante avanzar en la búsqueda y adopción de mejores vías para el desarrollo de una GRH con un enfoque estratégico y proactivo, que supere las funciones tradicionales; aún no consideran al área de RR.HH como parte importante del proceso de diseño estratégico de la organización.

# Capítulo 2



*“La generosidad congrega a los hombres, y la aspereza los aparta. El elogio oportuno fomenta el mérito; y la falta del elogio oportuno lo desanima. Sólo el corazón heroico puede prescindir de la aprobación humana; y la falta de aprobación mina el mismo corazón heroico (...)”*

## **CAPITULO 2. PROCEDIMIENTOS PARA IDENTIFICAR, VALIDAR Y CERTIFICAR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA GEOSÍ.**

### **2.1. Introducción**

Tomando en consideración lo analizado en la construcción del marco teórico-referencial de la presente investigación, donde se reconoce el papel de la gestión por competencias como herramienta estratégica para el mejoramiento continuo de la GRH en el marco competitivo actual, así como la necesidad de desarrollar instrumentos metodológicos para viabilizar su implementación eficaz; son las razones que determinaron la necesidad de desarrollar un procedimiento metodológico general, y derivado de este, un conjunto de procedimientos metodológicos específicos para identificar, validar y certificar las competencias en la Empresa GeoSÍ para dar solución al problema científico planteado, aspecto central que se expone en el presente capítulo.

### **2.2. Concepción teórica-metodológica del procedimiento general para identificar, validar y certificar competencias**

Con el propósito fundamental de contribuir a la implementación de una GRH por competencias en la organización abordada como objeto de estudio práctico, se desarrolla un procedimiento metodológico general conformado por una secuencia de cinco (5) fases, que implican, a su vez, un conjunto de diecinueve (19) etapas. Las fases cuatro (4) y cinco (5) se complementan con un procedimiento específico para cada una de ellas.

Su objetivo general es concretar las fases y etapas necesarias para llevar a cabo la identificación, validación y certificación de las competencias en la organización.

Constituyen premisas indispensables para la aplicación del procedimiento la existencia de una GRH con enfoque de sistema y de procesos, la existencia de la estrategia empresarial actualizada, la disponibilidad de expertos con conocimiento pleno y experiencia en las actividades que desempeñan, así como el compromiso de la alta dirección y de los trabajadores con el proceso de mejora.

Los principios en los que se sustenta el procedimiento general propuesto son los siguientes:

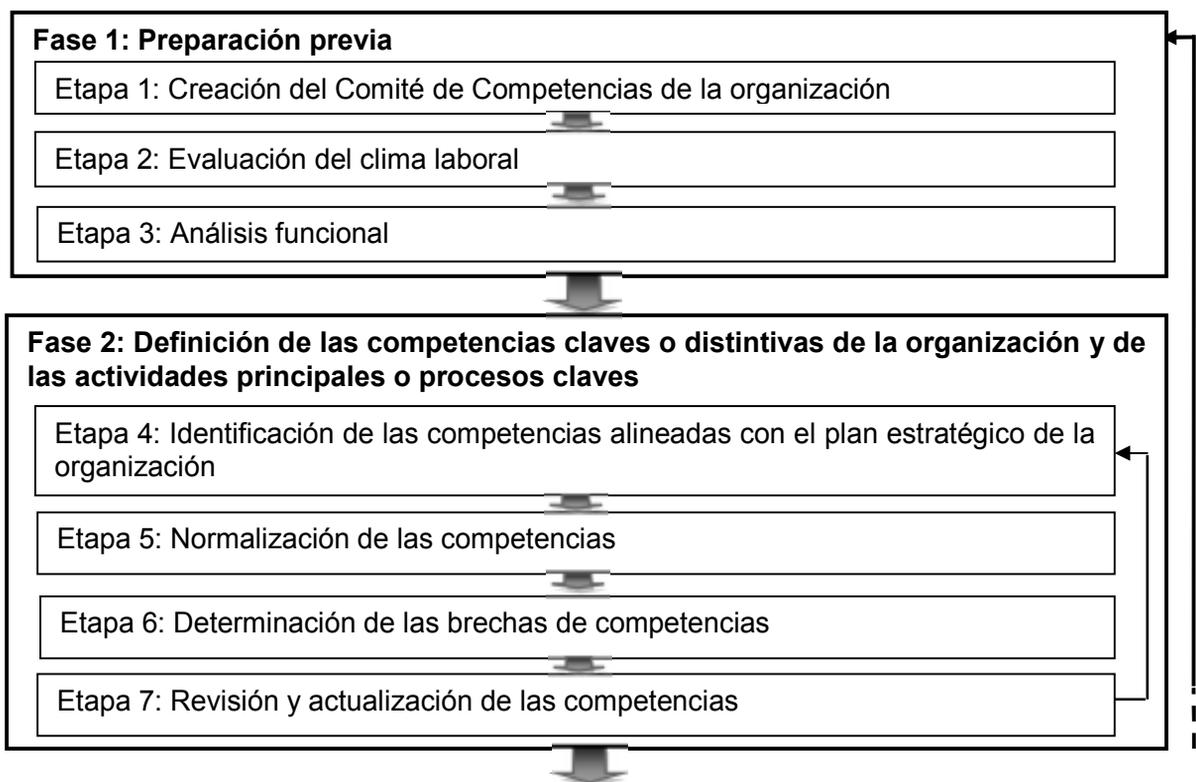
1. **Consistencia lógica:** a partir de la estructura que posee con secuencia lógica e interrelación o conexión entre las fases, etapas y pasos que lo componen y su coherencia interna.
2. **Flexibilidad:** por su capacidad para incorporar actualizaciones y reajustes en las fases, etapas y pasos que lo componen, permitiendo el mantenimiento de un control y vigilancia

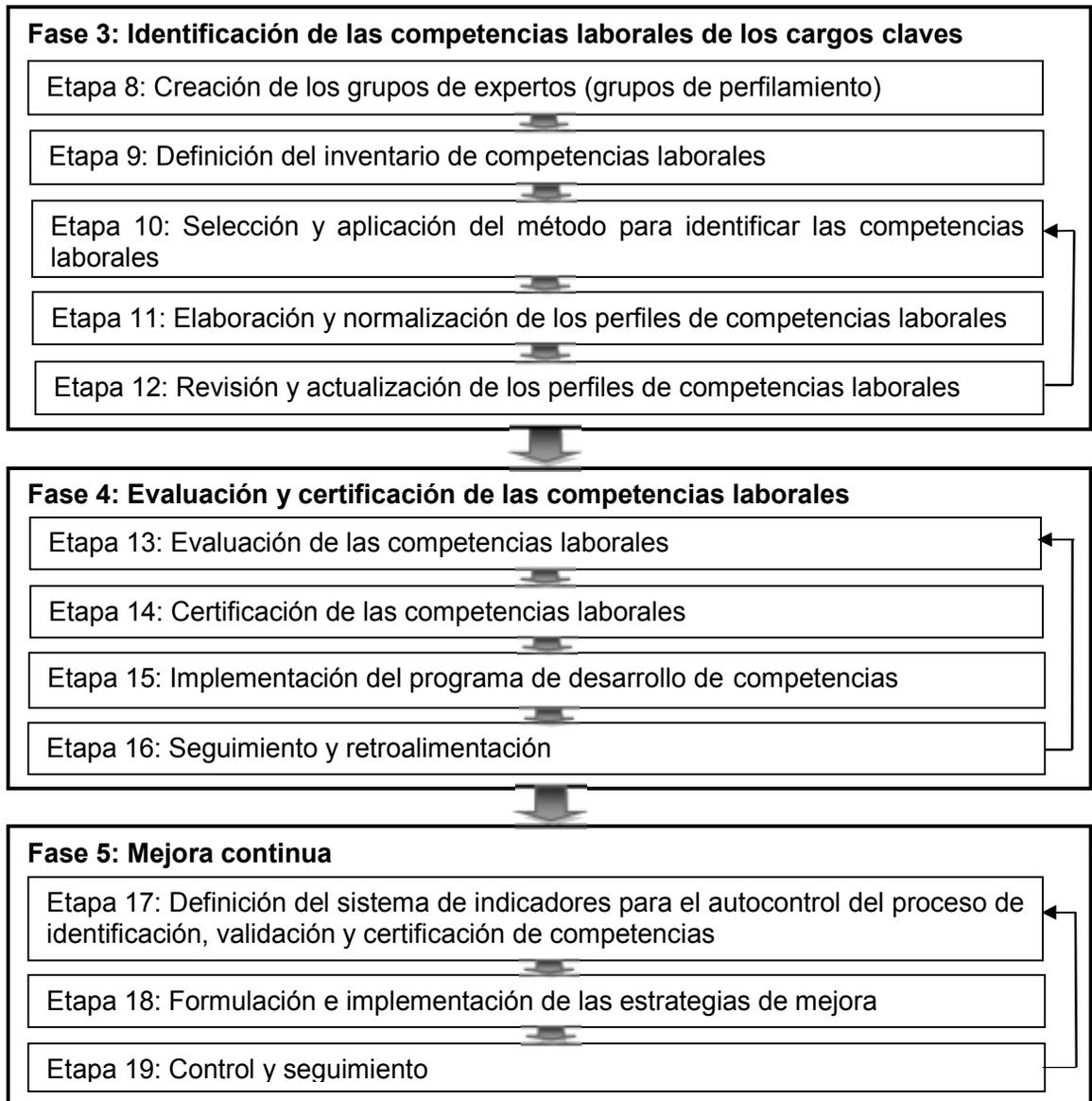
sistemática de su evolución, que facilita, a su vez, un proceso de retroalimentación efectivo, constituyendo la base para la mejora continua del sistema.

3. **Parsimonia:** por su capacidad de intervenir en un complejo proceso de análisis y solución de una manera relativamente simple y transparente.
4. **Trascendencia:** porque las decisiones y acciones derivadas de su proceder tienen un impacto significativo, no sólo en el área de recursos humanos, sino en la organización en su conjunto.
5. **Racionalidad:** por la posibilidad de implementación con un presupuesto razonable, conduciendo, asimismo, a la obtención de beneficios de diversa índole y valor para la organización.
6. **Perspectiva:** por la posibilidad de hacer extensible su aplicación como instrumento metodológico a otras empresas, por su capacidad de adaptación y consistencia metodológica.

### 2.3. Procedimiento general para identificar, validar y certificar competencias

A continuación se exponen y describen las fases generales y etapas que componen la estructura del procedimiento general que se propone en la empresa objeto de estudio (ver figura 2).





**Figura 2. Procedimiento general para identificar, validar y certificar competencias en la Empresa GeoSÍ.** Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.1. Fase 1. Preparación previa

Esta fase permite lograr desde el inicio la documentación básica necesaria y durante todo el proceso, el compromiso y la participación activa de los implicados, desde la alta dirección hasta el nivel operativo. La fase está desarrollada en tres (3) etapas que se describen a continuación.

### **Etapa 1. Creación del comité de competencias de la organización**

El comité de competencias de la organización será creado, mediante resolución de su director general. La composición podrá ser de 3 a 5 miembros, será presidido por el director funcional que dirige el Sistema de GRH de la empresa y se recomienda contar con la presencia de un psicólogo del trabajo.

El comité de competencias asumirá las funciones siguientes:

- Definir el listado inicial de competencias (las competencias distintivas de la organización y las competencias laborales) que servirán de base para el trabajo a realizar.
- Confirmar la calidad de la documentación básica requerida para la identificación de las competencias (misión, objetivos estratégicos, funciones estructurales, funciones actualizadas de los cargos y otros requerimientos establecidos).
- Supervisar el proceso de recopilación de datos, de aplicación de las técnicas y de procesamiento de la información que realicen los grupos de perfilamiento.
- Dirigir metodológicamente a los grupos de perfilamiento en la elaboración de los perfiles de competencias y evaluar cambios o modificaciones a realizar en los perfiles de competencias ya aprobados.
- Confirmar y proponer, a la alta dirección de la empresa, las competencias distintivas de la organización, de las actividades principales o procesos claves y los perfiles de competencias laborales de los cargos claves para su normalización.
- Supervisar el proceso de evaluación y certificación de las competencias laborales de los trabajadores que ocupan los cargos claves.

### **Etapa 2. Evaluación del clima laboral**

Esta etapa permite conocer cual es la percepción de la alta dirección de la entidad sobre la influencia del entorno y los problemas, carencias y conflictos internos, con la finalidad de reunir la información básica, suficiente y necesaria para una adecuada implementación del conjunto de procedimientos. Existen muchos instrumentos para diagnosticar el clima organizacional que evalúan las variables antes nombradas; en este trabajo se recomiendan la encuesta de clima laboral que se muestra en el Anexo 2 y la encuesta sobre valores organizacionales que se muestra en el Anexo 3.

### **Etapa 3. Análisis funcional**

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular, es decir se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones

productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador, por tanto:

- Al nivel de la organización, el análisis de las funciones parte de los objetivos deseados en su conjunto, que derivan en objetivos y tareas para las actividades principales o procesos claves concebidos como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos por los individuos.
- Al nivel de un cargo específico, para determinar sus funciones específicas, se debe comenzar por determinar el propósito clave o misión del cargo, para ello las preguntas claves serían: ¿Cuál es la razón de ser?, ¿Qué hace por la organización? y ¿Con qué objetivo lo hace? Para la desagregación de las funciones la pregunta clave sería: "¿Que hay que hacer para que la misión se logre?"

Si las funciones (objetivos) en ambos o en alguno de los niveles mencionados, están establecidas y documentadas (en la definición de la estrategia empresarial y en la descripción de puestos de trabajo o profesiograma de cargos respectivamente); se debe considerar su revisión, para asegurar que se utilice en el análisis la información más actualizada y verídica posible; también se podrán utilizar otros documentos descriptivos que permitan determinar los comportamientos asociados a estos niveles.

### **2.3.2. Fase 2. Definición de las competencias claves o distintivas de la organización y de las actividades principales o procesos claves**

La definición de las competencias claves o distintivas de la organización y de las actividades principales o procesos claves deberá considerar los elementos de un desempeño organizacional competente, tanto al nivel organizacional como estructural, visto como la capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización en el contexto de su estructura, funciones y relaciones, los procesos, las costumbres sociales y culturales, la ética y los valores. Esta fase consta de tres (3) etapas que se muestran a continuación.

#### **Etapas 4. Identificación de las competencias alineadas con el plan estratégico de la organización**

Para decidir cuáles deberán ser las competencias claves o distintivas (core competences) de la organización, previamente tendrá que estar definida la misión y visión de la organización con un coherente diseño del sistema de trabajo. De la misión comprendida por la dirección

estratégica y definidos los procesos o actividades principales, se deben determinar las estrategias maestras (rectoradas por la misión). De la vinculación o conexión de las pautas de conductas y dimensiones del desempeño con las estrategias maestras identificadas es que se logra focalizar las competencias claves o distintivas que más impacto tienen en la organización, así como las esenciales por cada una de las actividades principales o procesos claves. El grupo de expertos que trabajará en su rediseño, debe tener una visión clara de la identidad organizacional y el direccionamiento estratégico, así de cómo desea que se conciban éstas. La práctica aconseja que deba decidirse sobre un conjunto comprendido entre 5 y 7 competencias.

Para llevar a vías de hecho la identificación de competencias y el orden jerárquico de importancia para la organización, pueden utilizarse varias técnicas, pero el método de expertos a través de la técnica Delphi por rondas es el más recomendado por su rigor científico técnico. El referente metodológico de esta técnica se ilustra en el libro de Armando Cuesta Santos “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”, segunda edición (2005), capítulo 5, numeral 5.3.2.

#### **Etapa 5. Normalización de las competencias**

La normalización de las competencias tiene por objetivo direccionar el desarrollo de estas en cada nivel de la organización, encausando el comportamiento organizacional; representa también un referente para el reconocimiento de la competencia alcanzada por los principales directivos de la organización.

La normalización se realiza mediante la validación y certificación, por parte del comité de competencias y la aprobación por parte del director general de la organización en un documento que contiene, según el orden de importancia otorgado por los expertos, la definición conceptual de las competencias identificadas y sus comportamientos asociados. Este proceso concluye con la inclusión de las competencias normalizadas en el catálogo de competencias de la organización, constituyendo un documento de referencia y consulta obligada.

#### **Etapa 6. Determinación de las brechas de competencias**

La determinación del gap o brechas asociadas a las competencias claves o distintivas de la organización y de las actividades principales o procesos claves, permite conocer las características presentes y futuras previsibles de la organización, indispensables para direccionar el proceso de comunicación, y con ello, la formación en el ámbito de la GRH por competencias, de modo que no se disperse o se pierda la perspectiva fundamental de

desarrollo en los directivos y en el conjunto de empleados de la organización, además de posibilitar interesantes inferencias para toda la gestión. Se recomienda para su obtención la técnica de escalas porcentuales o evaluación del tipo feed-back 360°, cuyo referente metodológico se ilustra en el libro de Armando Cuesta Santos “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”, segunda edición (2005), capítulo 5, numeral 5.3.4. En la aplicación de esa técnica deben intervenir evaluadores en calidad de expertos, que podrán ser directivos, especialistas, clientes principales e incluso empleados simples con suficiente trayectoria laboral en la organización.

### **Etapa 7. Revisión y actualización de las competencias**

Las competencias distintivas de la organización y de las actividades principales o procesos claves estarán sujetas a la dialéctica del cambio. Su dinamismo está condicionado esencialmente por los cambios que se realicen a la estrategia empresarial, provenientes de los distintos procesos de trabajo que la conforman o por cambios en el entorno en que se desenvuelve y como resultado de los estudios de clima organizacional, debiendo revisarse y actualizarse para que no se conviertan en barreras al desarrollo.

#### **2.3.3. Fase 3. Identificación de las competencias laborales de los cargos claves**

En esta fase se lleva a cabo, de hecho, la identificación de las competencias laborales de los cargos claves, por su utilidad como estándares o factores de desempeño laboral orientados hacia el éxito. Esta fase consta de cinco (5) etapas que se muestran a continuación.

### **Etapa 8. Creación de los grupos de expertos (grupos de perfilamiento)**

Los grupos de expertos (o grupos de perfilamiento) se podrán crear a cualquier nivel de la estructura de la organización, según se requiera, y estarán integrado por expertos con dominio de las funciones de los cargos a estudiar. La composición de estos grupos será de 5 a 7 miembros y podrán ser jefes de áreas, especialistas y trabajadores de reconocido prestigio en la profesión procedentes de las actividades principales o procesos claves, también se podrá incluir un especialista en GRH con experiencia y el ocupante de mejor desempeño en el cargo que se analiza. La calidad de la selección de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados. En este paso también se debe designar el líder de cada grupo, que es el responsable de organizar, coordinar y dirigir el trabajo.

Los grupos de perfilamiento tendrán las funciones siguientes:

- Recopilar los datos necesarios, aplicar las técnicas establecidas y procesar la información obtenida, con la finalidad de identificar las competencias laborales de los cargos claves.
- Elaborar los perfiles de competencias de los cargos claves.

Estos grupos serán entrenados previamente en el uso de la metodología y las técnicas necesarias para llevar a cabo el proceso de identificación de las competencias laborales, específicamente sobre el proceder del método de expertos o Delphi por rondas.

### **Etapas 9. Definición del inventario de competencias laborales**

El inventario de competencias laborales, es en términos generales una lista obtenida a través del criterio de expertos, con propuestas iniciales de competencias, que abarcará la descripción de un conjunto de conductas o atributos relacionados con los conocimientos, las capacidades, las habilidades, las actitudes, las aptitudes y los valores generalmente afines para llevar a cabo diversas actividades ocupacionales. Su análisis parte de las funciones genéricas de los cargos, precisando la forma en que se expresan para lograr una actuación superior.

### **Etapas 10. Selección y aplicación del método para identificar las competencias laborales**

Para identificar las competencias laborales pueden utilizarse varias técnicas; en este caso también se recomienda aplicar el método de expertos a través de la técnica Delphi por rondas, que persigue obtener el más confiable consenso de opiniones de un grupo de expertos con un ordenamiento jerárquico, según la importancia que estos les conceden.

### **Etapas 11. Elaboración y normalización de los perfiles de competencias laborales**

Un perfil de competencias laborales es un documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos generales o misión del cargo con los conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes, aptitudes y valores en todos los campos de la actividad que debe desarrollar el personal de la organización para cumplir las funciones de su profesión. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

Por tanto las competencias que serán identificadas por el grupo de perfilamiento para un determinado cargo se formularán de manera clara en términos de lo que hará un trabajador competente para un desempeño exitoso y serán llevadas a un perfil que deberá incluir, entre

otros aspectos, el nombre o definición conceptual de cada competencia, las dimensiones o comportamientos asociados y el perfilamiento de estas por niveles.

La normalización de los perfiles de competencias laborales se realizará mediante la validación (o ratificación) y certificación por parte del comité de competencias y la aprobación por parte del director general de la organización. Este proceso termina con la inclusión de las competencias normalizadas en el catálogo de competencias de la organización, constituyendo un documento de referencia y consulta del Sistema de GRH de la organización.

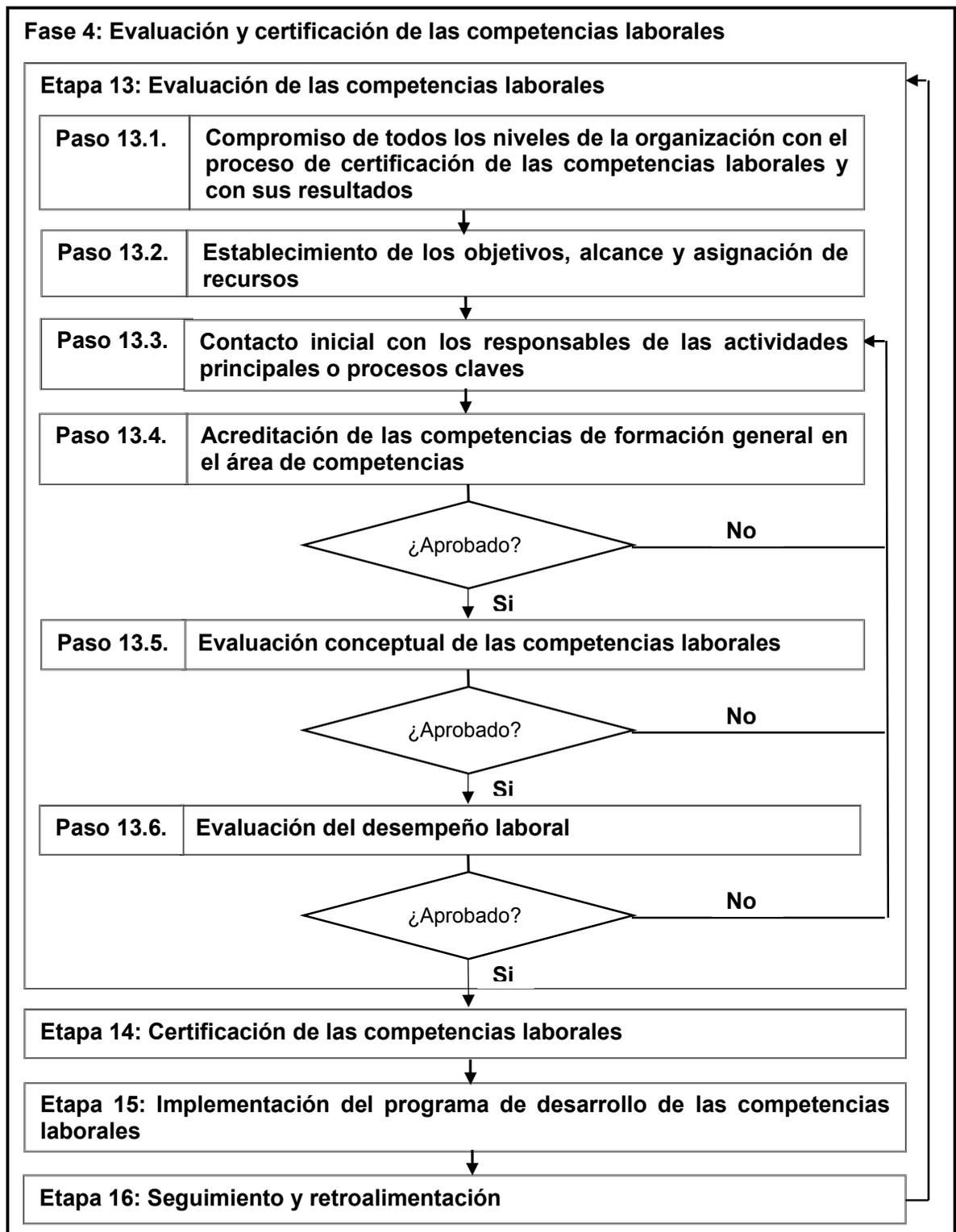
Considerando además, que los diseños de los cargos o profesiogramas generalmente contienen entre sus componentes esenciales las funciones generales y específicas, pero carecen de las competencias laborales, entonces es posible mostrar la relación entre dichas funciones y las competencias laborales identificadas, mediante el diseño de un perfil de cargo por competencias.

### **Etapas 12. Revisión y actualización de las competencias laborales**

Los perfiles de competencias laborales no pueden convertirse en barreras al desarrollo. Su dinamismo está condicionado, esencialmente, por los cambios en las funciones de los cargos, las deficiencias asociadas a la identificación de las competencias laborales detectadas durante la aplicación de los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño y por los cambios en los procesos de trabajo.

#### **2.3.4. Fase 4. Evaluación y certificación de las competencias laborales**

En esta fase se efectúa el proceso de evaluación y certificación de las competencias laborales demostradas por los trabajadores que ocupan los cargos de las actividades principales o procesos claves de la organización en base al rendimiento y la actuación individual como medida para su potencial de desarrollo en el ámbito de la organización. La misma consta de cuatro (4) etapas y se desarrolla a partir del procedimiento específico que se muestra en la figura 3.



**Figura 3. Procedimiento específico para la evaluación y certificación de las competencias laborales.** Fuente: Elaboración propia.

### **Etapa 13. Evaluación de las competencias laborales**

Una de las características de las competencias es su posibilidad cierta de ser medible y evaluable, por ello cuando se habla de evaluación/certificación de competencias es posible hacer mención a la aplicación del Assessment Center como una de las técnicas más sofisticadas desde una variedad de perspectivas diferentes; sin embargo, cuando no se dispone de mucho tiempo y ni de personal especializado para su aplicación; un examen cuidadoso de la información retrospectiva del evaluado, seguido de una valoración en términos de resultados alcanzados en el tiempo, que debe estar precedida de evaluaciones periódicas del desempeño, constituye la mejor forma de obtener una evaluación/certificación completa de las competencias de cada persona en el menor tiempo posible.

La evaluación de las competencias laborales será planificada, implementada y registrada para determinar el rendimiento laboral y la actuación del trabajador, con impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo; proporcionando un resultado que sea objetivo, coherente, justo y fiable.

Los trabajadores serán objeto de evaluación de sus competencias laborales en una etapa inicial como parte del proceso de selección, para obtener una evaluación preliminar de las competencias asociadas a la formación general de las personas que ingresan a la organización y posteriormente como parte de la evaluación continua del capital humano para identificar sus necesidades de mantenimiento y de mejora. Esta evaluación se realizará al concluir el primer año de trabajo en el cargo y posteriormente tendrá una frecuencia no menor de 2 años. La evaluación se realizará a través de los pasos siguientes:

#### **Paso 13.1. Compromiso de todos los niveles de la organización con el proceso de certificación de las competencias laborales y con sus resultados**

No siempre es necesaria esta etapa, su realización o no depende del nivel de conocimientos e interés que posea la alta dirección y los trabajadores en el proceso de evaluación y certificación de las competencias laborales. Incluye la realización de reuniones y seminarios a la alta dirección, donde se exponga por qué es necesario realizar este proceso y las acciones que serán necesarias desarrollar para llevar a cabo dicho proceso. La alta dirección, una vez sensibilizada y comprometida con su realización, deberá lograr el mismo resultado con todos los trabajadores, sobre la base de esclarecer la necesidad, las ventajas y los métodos que se emplearán. Resulta importante dejar claras las consecuencias positivas para todos en la organización, así como reafirmar el apoyo en el cumplimiento del conjunto de tareas que demanda este proceso.

### **Paso 13.2. Establecimiento de los objetivos, alcance y asignación de recursos**

Para dirigir la planificación y realización del proceso de certificación de las competencias laborales se establecen los objetivos. Estos objetivos pueden definirse considerando las prioridades de la dirección, los requisitos y contribución a la mejora del Sistema de GRH.

El alcance del proceso dependerá de la cantidad de actividades principales o procesos claves definidos en la organización, así como los cargos que componen dichas actividades.

Una vez definidos los objetivos y el alcance del proceso, se debe identificar la disponibilidad de los recursos siguientes:

- a) Los recursos financieros necesarios para implementar, dirigir y mejorar el proceso.
- b) La información de referencia suficiente y apropiada para facilitar el proceso.
- c) Los métodos y técnicas de para la recopilación y el procesamiento de la información.
- d) El tiempo y los recursos adecuados y necesarios para el trabajo de los expertos que realizarán las evaluaciones.
- e) La cooperación adecuada del evaluado

### **Paso 13.3. Contacto inicial con los responsables de las actividades principales o procesos claves**

El contacto inicial puede ser informal o formal. El propósito de este contacto es establecer los canales de comunicación y el acceso a los documentos pertinentes. Posteriormente, se debe explicar a los trabajadores las características del trabajo con el objetivo de que todos estén informados y así tratar de obtener su máxima colaboración.

### **Paso 13.4. Acreditación de las competencias de formación general en el área de competencias**

Para acreditar las competencias de formación general, el evaluado deberá demostrar mediante evidencias objetivas:

- a) Una educación y formación profesional suficiente que avalen los conocimientos requeridos en el perfil de competencias del cargo.
- b) Una experiencia laboral suficiente que avale el mantenimiento y desarrollo de las habilidades, actitudes, aptitudes y valores adquiridos.
- c) Resultados satisfactorios obtenidos en las evaluaciones anuales del desempeño que demuestren el rendimiento laboral y la eficacia de la actuación del trabajador en el cargo.

La evaluación inicial para acreditar las competencias de formación general de cada trabajador será realizada por el dirigente o responsable de la actividad principal o proceso clave, auxiliado por un especialista del área de RR.HH; disponiéndose de ante mano de la documentación necesaria para el análisis, entre las que se menciona:

- Título de nivel educacional y año en que se obtuvo.
- Títulos (o certificados de conocimientos) de doctorados, maestrías, diplomados, postgrados, cursos o entrenamientos recibidos que tengan utilidad para el desempeño del cargo.
- Evidencias de la experiencia laboral acumulada en cargos ocupados dentro del perfil, mencionando la entidad y el organismo en que los ejerció.
- Otras evidencias del dominio que se tiene de las tecnologías y herramientas específicas a utilizar para el desempeño del cargo.

Los resultados serán especificados en el modelo que se que se recomienda en el Anexo 4.

### **Paso 13.5. Evaluación conceptual de las competencias laborales**

En este paso se demostrará el desarrollo profesional continuo alcanzado, el que está relacionado con el mantenimiento y la mejora de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores exigidos en el perfil de competencias del cargo. Para que se proceda a efectuar este paso es preciso haber aprobado y acreditado las competencias de formación general en el perfil de competencias.

La evaluación conceptual de las competencias laborales será realizada por dos o tres personas idóneas, designadas puntualmente para evaluar, quienes dispondrán del criterio de autoevaluación del propio trabajador y de las evidencias objetivas necesarias (evaluaciones del desempeño realizadas con anterioridad, criterios de desempeño aportados por otros trabajadores, etc.), pudiéndose considerar dentro de este grupo al jefe directo del trabajador que se evalúa. Los resultados serán especificados en el modelo que se recomienda en el Anexo 5.

Co el objetivo de elevar el rigor y la objetividad de las evaluaciones, cada competencia será evaluada a través de dimensiones asociadas a esta, que describen funciones simples, parámetros y comportamientos -elementos de competencia- a desarrollar por un trabajador para la obtención de resultados eficaces en su desempeño y un rendimiento laboral superior. Además como complemento se podrán utilizar las técnicas de diagnóstico y evaluación de competencias que se disponga.

Entre las actividades que ayudan a alcanzar un desarrollo profesional continuo se mencionan la experiencia laboral adicional, los estudios particulares, los entrenamientos asistidos, la asistencia a reuniones, seminarios, conferencias y otras actividades de formación.

### **Paso 13.6. Evaluación del desempeño laboral**

Por su carácter sistemático y por su orientación hacia el futuro, considerar los resultados de la evaluación del desempeño anual más reciente que se haya realizado, tiene un valor muy significativo en la evaluación y certificación de las competencias laborales, ya que introduce la medición de la actuación, de la ejecución y del rendimiento de cada trabajador en la labor que realiza, y la medición de su potencial de desarrollo en el ámbito de la organización. La evaluación del desempeño permite determinar en qué medida el trabajador mantiene, mejora o disminuye su nivel de idoneidad para el cargo y reflejar en qué medida cumple con las recomendaciones realizadas en evaluaciones anteriores. Los resultados de la evaluación del desempeño serán especificados en el modelo que se recomienda en el Anexo 6.

### **Etapa 14. Certificación de las competencias laborales**

La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición escrita de una acreditación o reconocimiento formal acerca de las competencias poseídas por los trabajadores a partir de los estándares definidos. Es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral. El certificado lleva implícito el que se ha cumplido un proceso de evaluación de las competencias en él acreditadas.

Para certificar las competencias laborales es requisito indispensable haber aprobado todas las evaluaciones con no menos de 2 puntos de promedio en la evaluación inicial; no menos de 3 puntos de promedio en la evaluación conceptual, y no menos de 3.5 puntos de promedio en la evaluación del desempeño anual, resultando una calificación total no menor de 8.5 puntos.

Si el trabajador evaluado no obtiene la calificación mínima indispensable para certificar sus competencias laborales, deberá evaluarse nuevamente en un plazo no menor de un año y hasta dos años, por segunda y última vez. En el caso de que finalmente no logre certificar sus competencias laborales, se debe analizar su idoneidad, según lo establecido en la legislación vigente al efecto.

La certificación de las competencias también permite clasificar determinados niveles de competencias, basados en estándares que pueden definirse como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1: Clasificación de los niveles de competencias.**

<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RANGO DE PUNTUACIÓN</b>
1er nivel de competencia “Aceptado desempeño”	Realización de una variada gama de actividades profesionales, en su mayoría rutinarias y predecibles, con cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo de trabajo.	8.50 – 10.99
2do nivel de competencia “Adecuado desempeño”	Realización de una amplia y variada gama de actividades profesionales, en su mayoría técnicamente complejas, con un grado considerable de autonomía y responsabilidad individual.	11.00 - 12.99
3er nivel de competencia “Desempeño Superior”	Realización de una amplia y variada gama de actividades profesionales técnicamente complejas que implica la aplicación de principios fundamentales y técnicas complejas en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación y evaluación, con una autonomía personal muy elevada y gran responsabilidad individual, con frecuencia respecto al trabajo de otros.	13.00 - 15.00

El reconocimiento formal de las competencias laborales será certificado por los miembros del comité de competencias de la organización, quedando especificado en el modelo que se recomienda en el Anexo 7.

### **Etapas 15. Implementación del programa de desarrollo de competencias**

En esta etapa se procede a la detección de las necesidades de aprendizaje o capacitación que es menester solucionar en cada evaluado, al conocerse la brecha (gap) o gradación entre las competencias reales y las competencias deseables definidas para el cargo específico, orientándose la planificación de la formación, mediante el diseño de un plan de capacitación individual a desarrollar a través de cursos y entrenamientos que contribuirán a mejorar el desempeño que se llevaba hasta ese momento para potenciar las competencias

que lo requieran, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño laboral superior.

Este debe ser un proceso sistemático y profesional dentro de la organización y debe ser utilizado no sólo para destacar lo que el trabajador necesita desarrollar, sino que además, debería ser consistente para proyectar el desarrollo de las personas dentro de la organización (planes de carrera).

### **Etapas 16. Seguimiento y retroalimentación**

El seguimiento y la retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva. El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, se refiere en este caso a la observación de la evolución de las competencias tanto en las personas como en la organización en su conjunto, para identificar las necesidades de mantenimiento y mejora del desempeño, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación se alimentarán las modificaciones futuras. En el nivel de aplicabilidad de la formación, la evaluación específica de las acciones de capacitación, debe determinar su nivel de transferencia en el puesto de trabajo, permitiendo inferir si las competencias que dieron origen a las brechas de necesidades de capacitación ha sido desarrolladas en los niveles que se esperaba.

### **2.3.5. Fase 5. Mejora continua**

En esta fase se proyectan las estrategias de mejora, que pueden contribuir a la adopción de políticas y buenas prácticas de RR.HH coherentes entre sí y con la estrategia empresarial para la mejora gradual de los niveles actuales de desempeño del Sistema de GRH. La fase consta de tres (3) etapas y se desarrolla como se muestra en el procedimiento específico de la figura 4.

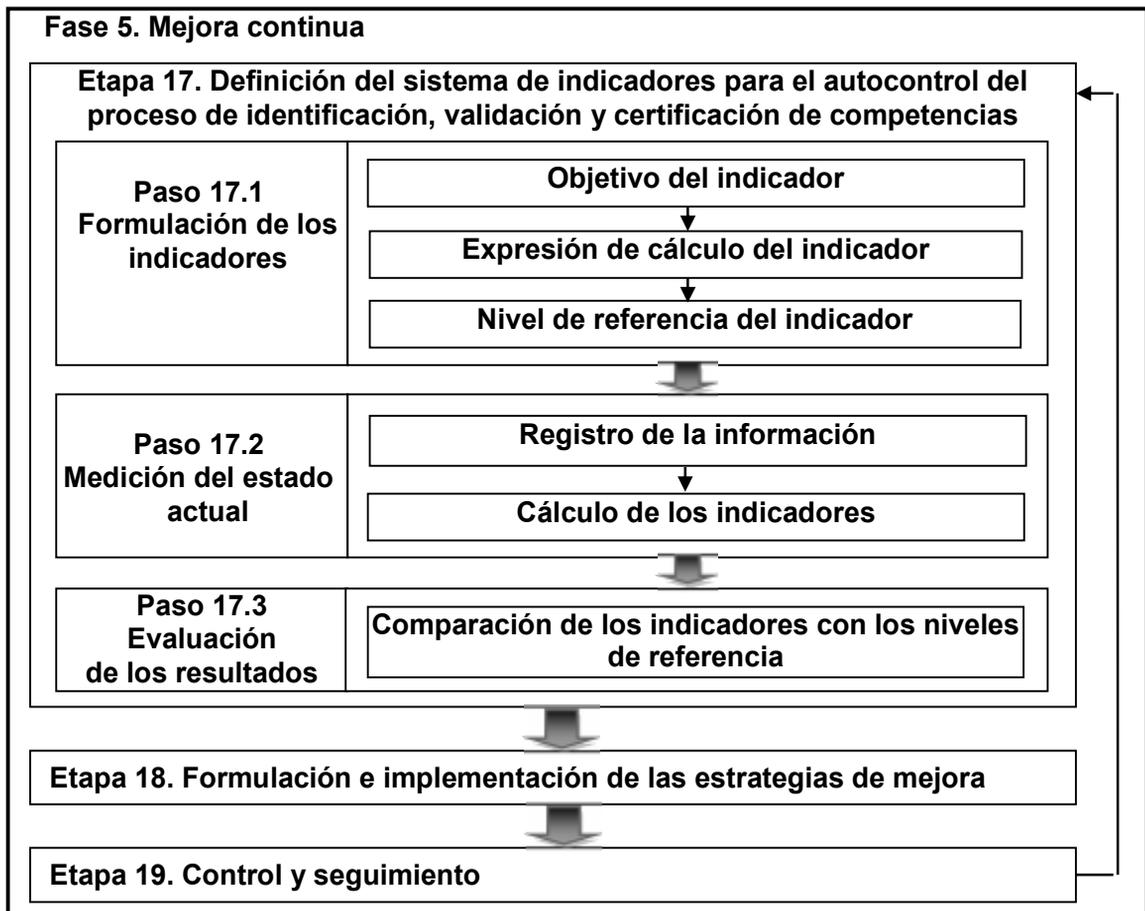


Figura 4. Procedimiento específico para la implementación de la mejora continua del procedimiento para identificar, validar y certificar competencias. Fuente: Modificado de Sotolongo Sánchez (2005).

### **Etapa 17. Definición del sistema de indicadores para el autocontrol del proceso de identificación, validación y certificación de competencias**

En esta etapa se lleva a cabo, de hecho, la formulación e implementación de un conjunto de indicadores que permitan resumir, de forma sintética, la situación interna y medir los resultados de la aplicación del proceso de identificación, validación y certificación de competencias.

#### **Paso 17.1. Formulación de los indicadores**

La formulación de indicadores, permitirán evaluar la gestión del proceso, su eficacia y efectividad. En la tabla 2 se recomiendan algunos indicadores, no obstante la entidad puede

valorar la viabilidad de su implementación o adecuación, así como la inclusión de otros, si fuera preciso.

**Tabla 2: Resumen de los indicadores propuestos para evaluar el desempeño del proceso.**

INDICADOR	EXPRESIÓN DE CÁLCULO	OBJETIVO	NIVEL DE REFERENCIA
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>			
Proporción de cargos claves que cuentan con el Perfil de Competencias (PCc)	$PCc = \frac{TCc}{TC} * 100,$ donde: TCc: Total de cargos con perfil de competencias. TC: Total de cargos que requieren el perfil de competencias.	Mostrar la cantidad de cargos que tienen definidos los perfiles de competencias, en %.	↑
Grado de utilización de los perfiles de competencias para la selección (GUCS)	$GUCS = \frac{TSpc}{Ttni} * 100,$ donde: TSpC: Cantidad de trabajadores de nuevo ingreso seleccionados según los requerimientos del perfil de competencias del cargo. Ttni: Total de trabajadores de nuevo ingreso.	Mostrar en que medida se utilizan los perfiles de competencias en el proceso de selección del personal que ingresa a la organización, en %.	↑
Grado de utilización de los perfiles de competencias para la formación (GUFC)	$GUFC = \frac{TECF}{TEC} * 100,$ donde: ECF: Cantidad de evaluaciones de competencias que plantean necesidad de formación. TEC: Total de evaluaciones de competencias realizadas.	Mostrar en que medida los resultados de la evaluación de las competencias laborales pueden ser utilizados para elaborar los planes de formación y desarrollo, en %.	↑
<b>INDICADORES DE EFICACIA</b>			
Proporción de trabajadores con tercer nivel de competencias o "Desempeño Superior" (PTDS)	$PTDS = \frac{TDS}{Ttcc} * 100,$ donde: TDS: Trabajadores con tercer nivel de competencias. Ttcc: Total de trabajadores que tienen certificada sus competencias.	Mostrar la los resultados de la evaluación de competencias según los niveles alcanzados por lo trabajadores evaluados, en %.	↑
Proporción de trabajadores con segundo nivel de competencias o "Adecuado Desempeño" (PTDAd)	$PTDAd = \frac{TDAd}{Ttcc} * 100,$ donde: TDAd: Trabajadores con segundo nivel de competencias. Ttcc: Total de trabajadores que tienen certificada sus competencias.	Mostrar la los resultados de la evaluación de competencias según los niveles alcanzados por lo trabajadores evaluados, en %.	↓

Tabla 2. (Continuación...)

INDICADOR	EXPRESIÓN DE CÁLCULO	OBJETIVO	NIVEL DE REFERENCIA
Proporción de trabajadores con primer nivel de competencias "Aceptado Desempeño" (PTDAc)	$PTDAc = \frac{TDAc}{Ttcc} * 100,$ donde: TDAc: Trabajadores con primer nivel de competencias. Ttcc: Total de trabajadores que tienen certificada sus competencias.	Mostrar la los resultados de la evaluación de competencias según los niveles alcanzados por lo trabajadores evaluados, en %.	↓
Grado de satisfacción con los resultados de la evaluación de competencias (SEC)	$SEC = \frac{TcEC}{Tte} * 100,$ donde: TcEC: Total de trabajadores conformes con la evaluación de sus competencias. Tte: Total de trabajadores evaluados.	Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores con los resultados de la evaluación del desempeño, en %.	↑
<b>INDICADOR DE EFECTIVIDAD</b>			
Grado de cumplimiento del proceso de evaluación de competencias laborales (CEC).	$CS = \frac{TEC}{TTcc} * 100,$ donde: TEC: Trabajadores que tiene evaluadas y certificadas sus competencias según el proceso establecido. TTcc: Total de trabajadores que ocupan los cargos claves.	Mostrar el grado de cumplimiento del proceso de evaluación de competencias laborales en la organización, en %.	↑
Índice de calidad del proceso de evaluación de competencias laborales (IEC)	$IEC = \frac{Ttcc}{Tte} * 100,$ donde: Ttcc: Total de trabajadores evaluados que obtuvieron la certificación de sus competencias laborales. Tte: Total de trabajadores evaluados.	Indicar el por ciento de trabajadores que obtuvieron la certificación de sus competencias laborales, del total de trabajadores evaluados.	↑

Fuente: Modificado de Sotolongo Sánchez (2005)

### Paso 17.2. Medición del estado actual

En este paso se procede a la medición del estado actual del proceso, utilizando los métodos y técnicas necesarios para el registro de la información y el cálculo de los indicadores.

### Paso 17.3. Evaluación de los indicadores

Finalmente se realiza la evaluación de los resultados a partir de comparar los resultados observados en los indicadores con los niveles de referencia obtenidos del período precedente y/o con los niveles de referencia definidos.

### **Etapa 18. Formulación e implementación de las estrategias de mejora**

La dirección de RR.HH, como área funcional de regulación y control del Sistema de GRH, deberá definir las acciones de mejora a implementarse, orientadas fundamentalmente sobre los resultados obtenidos de la autoevaluación del proceso de identificación, validación y certificación de competencias, para intervenir sobre los problemas detectados, considerando además, el grado de coherencia y consistencia que debe existir entre las mejoras adoptadas y la estrategia de RR.HH y por tanto, con la estrategia empresarial; para lo cual se pueden evaluar los criterios siguientes:

¿Responden las políticas y prácticas de mejora adoptadas a las estrategias del área funcional de RR.HH?

¿Son consistentes las políticas y prácticas de mejora adoptadas con los restantes procesos del SGRH?

¿Son consistentes las políticas y prácticas de mejora adoptadas con las restantes estrategias funcionales y/o de procesos de la organización?

Cuando se habla de implementación de acciones de mejoras, se trata del establecimiento de políticas, prácticas, planes de acción o programas específicos y definir a priori, los requerimientos de recursos, así como los responsables de su ejecución.

### **Etapa 19. Control y seguimiento**

La etapa de control y seguimiento de los resultados de la autoevaluación del proceso de identificación, validación y certificación de competencias, se lleva a cabo mediante revisiones periódicas que se realizarán de forma continua para evaluar la efectividad de las políticas y prácticas de RR.HH formuladas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron, comparándose con periodos precedentes; lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual, así como nuevos factores que pudieran influir; constituyendo un ciclo que conduzca a ocupar un estadio superior en la GRH y que siempre responda a los objetivos estratégicos de la organización.

#### **2.4. Conclusiones parciales del capítulo**

- El conjunto de procedimientos desarrollados en el marco de esta investigación, se presentan como una alternativa de solución metodológica al problema científico planteado, al ofrecer al empresario cubano las herramientas específicas necesarias para identificar, validar y certificar competencias a cualquier nivel en la organización en el contexto del Sistema de GRH.
- El procedimiento para identificar y validar las competencias distintivas de la organización, las competencias de las actividades principales o procesos claves y las competencias laborales de los cargos claves permite dotar a la organización de estándares o factores de éxito que armonizan los resultados organizacionales, grupales e individuales; con la estructura, funciones y relaciones, los procesos, las costumbres sociales y culturales, la ética y los valores y obtener una descripción adecuada de las competencias esenciales que deben poseer los principales miembros de la organización; además de su utilidad como estándares de interacción e integración estratégica que sustentan la gestión del desempeño de los procesos internos del Sistema de GRH.
- El procedimiento específico para evaluar y certificar las competencias laborales de los trabajadores que ocupan los cargos claves permite realizar una medición adecuada de la actuación y del rendimiento laboral del capital humano con impacto económico y social, presente y futuro, contrastándolo con lo deseable establecido por la organización y contribuye a orientar el desempeño individual hacia la mejora continua; al identificar las necesidades de mantenimiento y mejora de sus competencias laborales; constituyendo una herramienta directiva de gran utilidad.
- El procedimiento específico desarrollado para la mejora continua permite el mantenimiento de un control sistemático de la evolución del proceso de identificación, validación y certificación de competencias; facilita, a su vez, la retroalimentación efectiva, sujeta a la dialéctica del cambio y contribuye a enriquecer la proyección de políticas y prácticas de RR.HH coherentes entre sí y con la estrategia empresarial, que favorecen el mejoramiento gradual de los niveles actuales de desempeño del Sistema de GRH y de la organización empresarial en su conjunto.

# Capítulo 3



*“(...) El corazón se agría cuando no se le reconoce a tiempo la virtud. El corazón virtuoso se enciende con el reconocimiento, y se apaga sin él. O muda o muere. Y a los corazones virtuosos, ni hay que hacerlos mudar, ni que dejarlos morir (...)”.*

## **CAPITULO 3. VALIDACIÓN EMPÍRICA DE LOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS EN LA EMPRESA GEOSÍ. APLICACIÓN EN LA AGENCIA GEOMIX**

### **3.1. Introducción**

Este capítulo se ha destinado a demostrar la validación, de forma empírica, del procedimiento general y el conjunto de procedimientos específicos elaborados para identificar, validar y certificar competencias en la Empresa GeoSÍ, particularizando en la Agencia GEOMIX, unidad empresarial de base integrante de esta empresa. El énfasis en la demostración de la hipótesis general de la investigación recayó, esencialmente, en la comprobación de la factibilidad de aplicación del instrumento metodológico desarrollado; de su efectividad para realizar intervenciones de mejora que garantizan los resultados esperados y planificar posibles trayectorias de desarrollo profesional del capital humano orientadas hacia la excelencia; y de su trascendencia, por el impacto de las decisiones y acciones derivadas de su proceder en el área de RR.HH, mejorando la percepción actual de la GRH de esta organización empresarial.

### **3.2. Aplicación del procedimiento general propuesto para identificar, validar y certificar competencias en la Empresa GeoSÍ**

La Empresa Cartografía y Soluciones Geomáticas -GeoSÍ en su forma abreviada- es la organización empresarial seleccionada como objeto de estudio para la validación empírica de esta investigación.

GeoSÍ es una entidad perteneciente al Grupo Empresarial GEOCUBA cuya sede principal se encuentra situada en Loma y 39, Nuevo Vedado, Plaza de la Revolución, La Habana. Fue creada mediante la Directiva No. 189/1995 del Ministro de las FAR, con personalidad jurídica, patrimonio propio y su funcionamiento está basado en el principio de autofinanciamiento. Esta entidad es responsable de la creación, mantenimiento y provisión del patrimonio cartográfico nacional de la República de Cuba, especializada en la elaboración de cartografía de pequeñas, medianas y grandes escalas, con servicios de valor agregado mediante el desarrollo de aplicaciones geoinformáticas de escritorio y en Web para el gobierno, la economía y la sociedad en general. Es, además, la encargada de garantizar tecnológicamente el desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales de la República de Cuba para compartir y proveer información geográfica de GEOCUBA y de otros proveedores de datos geográficos.

Inicialmente fundada en 1995 con el nombre de Empresa GEOCUBA La Habana, es el producto de la fusión del Instituto Cubano de Geodesia y Cartografía (ICGC) y el Instituto Cubano de Hidrografía (ICH), de quienes heredó una experiencia acumulada por más de 50 años en la mapificación topográfica del país y es pionera en la digitalización de la cartografía.

En el año 2000 a la Empresa GeoSÍ le fue aprobada la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, acorde con el Decreto Ley 187/98 del Consejo de Estado de la República de Cuba. A partir del año 2005 la empresa alcanzó una mejora integral que le ha reportado significativos éxitos en su desempeño, destacándose la certificación del SGC por las Normas ISO 9000:2000, el fortalecimiento de la actividad productiva, la redistribución de los recursos humanos en función de consolidar la realización de sus producciones, el incremento de la gestión comercial con el fin de elevar el número de clientes de la empresa y el desarrollo y comercialización de nuevos productos y servicios, trayendo como resultado, que en los últimos años la empresa lograra insertarse exitosamente en proyectos de significativa importancia para el país. Con la puesta en vigor del Decreto No. 281/2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal Cubano”, GeoSÍ alcanzó un estadio superior en la implementación del Perfeccionamiento Empresarial. Hoy, es una entidad de referencia nacional en la creación y el desarrollo de una amplia gama de soluciones geomáticas destinadas a facilitar la labor de los gobiernos locales, los organismos de la administración central del estado y el sector empresarial en áreas como el transporte, el turismo, la agricultura, la salud pública, el medio ambiente, la planificación física, las redes técnicas, las estadísticas y en particular el Censo de Población y Viviendas, entre otros. Actualmente certificada por la Norma Cubana ISO 9001: 2008, con alcance a los procesos asociados a la Cartografía Digital, la Fotogrametría y el desarrollo de Software, GeoSÍ asume el firme compromiso de actuar conforme a los requerimientos de calidad de sus clientes promoviendo la mejora continua de sus actividades y procedimientos, así como la excelencia y profesionalidad de sus servicios.

**Objeto empresarial:** Investigar, proyectar, desarrollar, editar, proveer y comercializar datos, información, literatura, productos y servicios geomáticos, en las actividades de Hidrografía y Geodesia, en particular de Geodesia, Topografía, Levantamiento Aéreo, Fotogrametría, Teledetección, Cartografía, Mapificación topográfica, Catastro, Estudios Geográficos, Levantamiento Arquitectónico, Vectorización de Planos, Informática con Multimedia, Geoinformática, Sistemas de Información Geográfica, Infraestructura de Datos Espaciales, Navegación Electrónica, Servicios Basados en Ubicaciones, en particular de Control de Flota. Editar, publicar y comercializar servicios editoriales

especializados, en formato papel y digital. Realizar el diseño, confección y montaje de carteles temáticos. Prestar servicios científico-tecnológicos especializados, consultoría y capacitación, afines con las geociencias. Las actividades antes relacionadas se comercializan en pesos cubanos y pesos cubanos convertibles, en el mercado nacional o para la exportación en frontera o fuera de frontera.

**Misión:** Proveer y comercializar cartografía y servicios asociados, así como conocimiento y soluciones geomáticas con alto nivel de integración a los sistemas informativos de sus clientes.

**Visión:**

- Los productos y servicios que brinda la empresa, incluida la provisión de sus datos, están al nivel del estado del arte y debidamente certificados, logrando la plena satisfacción de sus clientes y un impacto creciente en la sociedad.
- Se extienden servicios hacia el exterior y se logra la inserción de expertos de la empresa en proyectos y grupos de trabajo internacionales.
- Se satisfacen las necesidades de la Defensa, de la Economía y en particular del Sistema de Gestión y Control de Flota del país.
- Se multiplica la capacidad de la empresa como resultado de alianzas con universidades y empresas afines. Se mantienen los niveles crecientes de utilidades que garantizan la salud financiera y el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo, incluida la modernización tecnológica. Se ha alcanzado la categoría de empresa eficiente.
- Se dispone de personal con experiencia, motivado y trabajando con profesionalidad.

La empresa está integrada por una dirección general, cinco direcciones funcionales, una Unidad Básica de Servicios y seis agencias productivas que disponen de profesionales y técnicos experimentados en las más variadas especialidades, actualizados en el uso de tecnologías de avanzada:

- Agencia de Cartografía
- Agencia de Fotogrametría
- Agencia de Ventas
- Agencia de Proyectos y Aplicaciones de SIG
- Agencia de Servicios de Control de Flota
- Agencia GEOMIX

El perfil general de la Empresa GeoSÍ posee una estructura organizativa de tipo lineal funcional y puede observarse en la matriz morfológica que se muestra en el Anexo 8.

A su vez, también fue seleccionada como objeto de aplicación experimental de esta investigación la Agencia GEOMIX, con sede en la provincia de Villa Clara, municipio de Manicaragua; por ser una de las unidades productivas más representativas de la Empresa GeoSÍ, que muestra un considerable aporte a su objeto empresarial, tanto en valores, como desde el punto de vista de su potencial científico técnico y tecnológico.

Esta agencia está reconocida como unidad empresarial de base de la Empresa GeoSÍ, mediante la Resolución No. 92/2009 del Director General de la Empresa.

Su **misión**: Brindar Soluciones Geomáticas en Web con alta integración a los sistemas informativos de los clientes. Soportar tecnológicamente el desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales de la empresa y de GEOCUBA; de la Infraestructura de Datos Espaciales de la República de Cuba (IDERC) y sus diferentes servicios; en particular las aplicaciones de Control de Flota. Administrar los servicios y aplicaciones de la IDERC, el Portal Geoespacial Nacional y las aplicaciones de Control de Flota en servidores centrales.

Sus principales clientes:

- Dirección del Sistema de Gestión y Control de Flota. MITRANS.
- Oficina Nacional de Hidrografía y Geodesia (ONHG). MINFAR.
- Grupo Empresarial GEOCUBA.
- Direcciones Provinciales de Planificación Física (DPPF).
- Grupo Empresarial de Aprovechamiento Hidráulico (GEARH).
- Dirección Nacional Forestal (DNF).

La Agencia GEOMIX garantiza la realización eficaz de sus planes de producción a través del proceso clave “Desarrollo de Software” asociado al SGC, cuyo diagrama de flujo productivo se puede apreciar en el Anexo 9.

### **Fase 1. Preparación previa**

Después que la alta dirección de la empresa otorgara la autorización para realizar el estudio, se procedió al cumplimiento de esta fase, obteniéndose los resultados que se muestran a continuación.

### **Etapa 1. Creación del comité de competencias de la organización**

Se constituyó el comité de competencias de la empresa, mediante resolución de su director general, quedando presidido por el director funcional que dirige el Sistema de GRH de la Empresa. Posteriormente, se realizó una capacitación dirigida a los principales directivos de la empresa (directores funcionales y de las unidades empresariales de base) y a los miembros del comité de competencias sobre las particularidades de los procedimientos, así como sobre las técnicas de registro, análisis y procesamiento de la información a utilizar.

### **Etapa 2. Evaluación del clima laboral**

En esta etapa se realizó una evaluación del clima laboral de la empresa mediante la aplicación de las encuestas que fueron propuestas en el Capítulo 2 de esta Tesis de Maestría, para la detección y análisis de los problemas, carencias o conflictos, que entorpecen de forma directa o indirecta el accionar y desarrollo de la organización. Las encuestas fueron aplicadas a un total de 100 trabajadores (35 % del total), realizándose para ello un muestreo estratificado proporcional para estudiar los procesos de interacción dinámica entre jefes y subordinados (ver Anexo 10). Los resultados obtenidos se resumen en lo siguiente:

- **Filosofía de dirección:** La mayoría de los directivos catalogan el estilo de dirección como "participativo", manifestando que: "... participan en la definición de los objetivos de la organización y fijan los de su área". Asimismo, el 73% de los directivos encuestados manifiestan que con mucha frecuencia piden y ponen en práctica las ideas de los subordinados, pero solo el 42% plantea que delegan la mayoría de las actividades. En cuanto a los trabajadores, el 76% expresa su participación en la definición de los objetivos de su área y el 80% consideran la necesidad de alcanzar los objetivos al nivel de la organización. Asimismo el 59% plantean que su jefe inmediato superior "...a menudo pone en práctica las ideas de sus subordinados". Las opiniones expresadas por los directivos y los trabajadores, evidencia la existencia de una filosofía de dirección participativa en la empresa; que no está exenta de debilidades por resolver para alcanzar la plena confianza en las potencialidades de los trabajadores como elementos decisivos en la toma de decisiones empresariales.
- **Clima laboral:** Los directivos opinan, de manera general, que existe una labor en equipo, que frecuentemente es aceptada la contribución del colectivo en la toma de decisiones y que la comunicación también fluye de modo ascendente. Por su parte los trabajadores opinan, en buena medida, lo contrario; pudiéndose apreciar que en el proceso de toma

de decisiones el 55% de los trabajadores plantean que las decisiones se toman, generalmente, a alto nivel sin consultar mucho a los trabajadores. En relación con la comunicación, el 48% de los trabajadores opinan que en gran medida, la comunicación fluye de "arriba hacia abajo"; sin embargo, el 78% de los subordinados declaran "... confiar bastante en sus superiores". En las opiniones expresadas por los directivos y los trabajadores se observan algunas diferencias en relación con las respuestas a las preguntas sobre el proceso de toma de decisiones y la comunicación en lo particular, contenidas en las encuestas aplicadas.

- **Valores organizacionales:** Los resultados obtenidos expresan como tendencia que los valores que la dirección promueve entre sus trabajadores y con los cuales estos se identifican son: patriotismo, solidaridad, profesionalidad, responsabilidad, compromiso, cohesión, excelencia y disciplina.

### **Etapa 3. Análisis funcional**

De acuerdo con la información y documentación disponible, se pudo constatar que la Empresa GeoSÍ aplica como filosofías de dirección: la dirección estratégica y la dirección por objetivos que abarca todos los niveles de la estructura organizativa, también cuenta con una adecuada definición y desagregación de las funciones que se llevan a cabo; es decir, desde la definición documentada del propósito clave o misión de la organización y los objetivos estratégicos proyectados en su conjunto, que derivan en objetivos y tareas para las actividades principales o procesos claves, hasta las funciones específicas de los cargos, contenidos en los perfiles de cargos o profesiogramas; es por ello que el análisis funcional realizado solo se centró en la revisión, el ordenamiento lógico y la actualización de la misión y funciones de los cargos desde la óptica de la dotación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos por los individuos para disponer de un desempeño laboral competente.

En resumen, como resultado de la aplicación de esta fase se logró:

- Un adecuado nivel de información y conocimiento de los directivos a todos los niveles de la organización, sobre los pormenores del proceso a realizar.
- Un favorable nivel de sensibilización y compromiso de los implicados, la comprensión de su papel y un intercambio de expectativas apropiado.
- Un adecuado nivel de preparación de los miembros del comité de competencias para ejercer las funciones que les fueron asignadas y garantizar la calidad del proceso.
- Una evaluación favorable del clima laboral de la organización para iniciar el proceso.

- La confirmación de que las funciones organizacionales están debidamente identificadas, desagregadas y ordenadas a todos los niveles, es decir de lo general a lo individual.

## **Fase 2. Definición de las competencias claves o distintivas de la organización y de las actividades principales o procesos claves**

El despliegue de esta fase permitió definir las competencias claves o distintivas de la Empresa GeoSÍ y sus brechas asociadas, así como de uno de sus procesos claves “Desarrollo de Software”, que se ejecuta en la Agencia GEOMIX. La fase fue desarrollada de acuerdo con las etapas que se muestran a continuación:

### **Etapas 4. Identificación de las competencias alineadas con el plan estratégico de la organización**

A partir del direccionamiento estratégico de esta organización empresarial, donde se evidencia su misión, visión, objetivos estratégicos y sus actividades principales o procesos claves, se procedió a la creación del grupo de expertos (utilizando en su cálculo el método probabilístico y asumiendo una ley de probabilidad binomial) con el objetivo de determinar las competencias claves que más impacto tienen en la organización y su ordenamiento jerárquico por importancia; obteniéndose un total de siete (7) expertos seleccionados de los principales directivos de la empresa, por ser los que poseen una visión amplia y clara al nivel organizacional. Para la identificación de las competencias, se utilizó la técnica Delphi por rondas. El análisis partió del listado inicial de competencias que se muestra en el Anexo 11. Los resultados obtenidos se muestran en el Anexo 12.

Con el propósito de demostrar lo procedente de esta etapa, para identificar las competencias de las actividades principales o procesos claves; se tomó como referente el proceso clave “Desarrollo de Software”, que se gestiona desde la Agencia GEOMIX. El análisis y procesamiento estadístico para la identificación de las competencias de este nivel se realizó de igual forma que el anterior, pudiéndose apreciar en el Anexo 13.

A modo de conclusión se identificaron como:

Las competencias claves o distintivas de la Empresa GeoSÍ:

1. Motivación por el logro
2. Sensibilidad interpersonal
3. Compromiso con la organización
4. Orientación al cliente
5. Preocupación por el orden y la calidad

6. Desarrollo de personas
7. Trabajo en equipo y cooperación

Las competencias del proceso clave “Desarrollo de Software” de la Agencia GEOMIX:

1. Motivación por el logro
2. Orientación al cliente
3. Desarrollo de personas
4. Trabajo en equipo y cooperación
5. Preocupación por el orden y la calidad

#### **Etapa 5. Normalización de las competencias**

Verificado el proceso por el comité de competencias, se realizó la certificación de las competencias identificadas y el documento resultante fue puesto a la aprobación del director general de la empresa para pasar a formar parte del catálogo de competencias de la organización que constituirá un documento de referencia y consulta obligada.

#### **Etapa 6. Determinación de las brechas de competencias**

Para la determinación de las brechas asociadas a las competencias claves o distintivas de la Empresa GeoSÍ, se le aplicó a un grupo de expertos, previamente seleccionados por sus conocimientos y experiencia sobre la historia, la cultura y el trabajo de la Empresa, la técnica de escalas porcentuales o evaluación del tipo feed-back 360°, que permitió expresar en porcentaje (%) tanto el nivel o estado “actual” de cada una de las competencias claves identificadas, como el estado necesario o “deseado”. En el Anexo 14 se muestran los resultados, observándose que el estado o nivel actual de las competencias claves alcanzan o rebasan el 60%, según el criterio de los expertos evaluadores; ofreciendo un referente a la empresa que la orienta sobre las medidas a adoptar para el mejoramiento de su desempeño. También se puede apreciar que en las competencias claves 2 y 6 el nivel deseado no es del 100%, considerando que lo deseado se identifica con lo necesario. Respecto a las brechas (rangos sombreados) se observa que la mayor se expresa en la competencia clave 7, ascendente a 40%. También es destacable la brecha de la competencia 2, que aún siendo del orden del 30%, resulta que se trata de la segunda competencia clave en importancia, lo cual significa que esa brecha tiene mayor peso para la empresa.

En cuanto a la determinación de las brechas de las competencias del proceso clave “Desarrollo de Software” se aplicó la técnica evaluación del tipo feed-back 360° a 12 expertos de la Agencia GEOMIX, seleccionados mediante los mismos parámetros que a los expertos

de la empresa. Los resultados obtenidos se muestran en el Anexo 15; observándose que el estado o nivel actual de las competencias alcanzan o rebasan el 70%, siendo muy significativa la competencia 2 que obtiene un nivel actual del 100%, según el criterio de los expertos evaluadores. Respecto a las brechas se observa que la mayor se expresa en la competencia 5, ascendente a 30% y destacable la brecha de la competencia 3, siendo del orden del 20%.

### **Etapas 7. Revisión y actualización de las competencias**

Esta etapa no fue necesario aplicarla, por la primicia en cuanto a la aplicación del procedimiento.

### **Fase 3. Identificación de las competencias laborales de los cargos claves**

Para desarrollar esta fase se tomó como referencia el cargo de Especialista B en Ciencias Informáticas, considerado como cargo clave dentro del proceso productivo “Desarrollo de Software”, por ser el de mayor representación en la plantilla de cargos de la Agencia GEOMIX y desempeñar un rol preponderante en el cumplimiento de su plan de negocios. A continuación se muestran los resultados.

### **Etapas 8. Creación de los grupos de expertos (grupos de perfilamiento)**

Se procedió a la creación del grupo de expertos (o grupo de perfilamiento) en la Agencia GEOMIX, integrado por cinco (5) expertos y entre ellos se eligió su líder. La selección de sus miembros se realizó en base a personas con dominio total de las funciones del cargo a estudiar. También recibieron un entrenamiento sobre la metodología, técnicas y herramientas necesarias para llevar a cabo la identificación de las competencias laborales, específicamente sobre el proceder del método de expertos o Delphi por rondas.

### **Etapas 9. Definición del inventario de competencias laborales**

El inventario o listado inicial de competencias laborales fue obtenido a partir de propuestas iniciales escogidas de un vocabulario de competencias, que abarcó la descripción de un conjunto de atributos relacionados con los conocimientos, las capacidades, las habilidades, las actitudes, las aptitudes y los valores generalmente afines para ejercer exitosamente las funciones genéricas de los cargos directamente vinculados al proceso productivo clave de la Agencia GEOMIX, (ver Anexo 16).

#### **Etapa 10. Selección y aplicación del método para identificar las competencias laborales**

El resultado de la aplicación del método de expertos a través de la técnica Delphi por rondas, se muestra en el Anexo 17.

#### **Etapa 11. Elaboración y normalización de los perfiles de competencias laborales**

Las competencias que fueron identificadas por el grupo de expertos creado al efecto, para cumplir de manera exitosa las funciones del cargo seleccionado, se formularon de manera clara en un perfil de competencias, tal y como se muestra en el Anexo 18; quedando debidamente normalizadas, mediante la revisión y certificación por parte del comité de competencias y la aprobación por parte del Director General de la Empresa GeoSÍ. A continuación se procedió a diseñar el perfil de cargo por competencias, como se muestra en el Anexo 19.

#### **Etapa 12. Revisión y actualización de las competencias laborales**

Esta etapa no fue posible validarla por encontrarse el procedimiento en fase de aplicación empírica, sin embargo es necesario enfatizar en la importancia de actualizar los perfiles de competencias laborales para que no se conviertan en barreras al desarrollo, que atenten contra la eficacia de los procesos internos del Sistema de GRH.

#### **Fase 4. Evaluación y certificación de las competencias laborales**

En esta fase se procedió a la evaluación y certificación de las competencias laborales de las personas que ocupan los cargos correspondientes a la nomenclatura de Especialista B en Ciencias Informáticas de la Agencia GEOMIX, de conformidad con el procedimiento específico propuesto para estos fines y descrito en la figura 3.

#### **Etapa 13. Evaluación de las competencias laborales**

Fueron objeto de evaluación de sus competencias laborales un total de quince (15) trabajadores y se tomó como periodo de referencia el correspondiente a los años 2010 y 2011. Las evaluaciones se realizaron cumpliendo los pasos contenidos en el procedimiento específico referido.

En un primer momento, se aplicó lo referente a los pasos 13.1, 13.2 y 13.3 para obtener el compromiso de apoyo de todo el personal de la agencia con el desarrollo del proceso y con los resultados, el establecimiento de los objetivos, el alcance y los recursos necesarios; también se realizó el contacto inicial con el Director de la Agencia, máximo responsable del proceso clave, para contar con su indispensable cooperación. Seguidamente se procedió a

la aplicación del resto de los pasos que integran el procedimiento como se muestra a continuación.

**Paso 13.4. Acreditación de las competencias de formación general en el área de competencias.**

Con el objetivo de acreditar la educación, formación profesional, experiencia laboral y desempeño profesional, se realizó un examen cuidadoso de la información retrospectiva de los evaluados, seguida de los resultados de las evaluaciones del desempeño de los años 2010 y 2011. Las evaluaciones para acreditar las competencias de formación general fueron realizadas por el Especialista Principal que dirige el proceso clave, auxiliado por la autora en su condición de Especialista de GRH. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3. Resumen de la acreditación de las competencias de formación general en el área de competencias**

Rangos de puntuación	Cantidad de trabajadores, según rangos de puntuación	% del total evaluado
5.00 - 4.50	2	13
4.49 – 4.00	3	20
3.99 – 3.00	9	60
2.99 – 2.00	1	7
Menos 2.00	0	0

Fuente: Elaboración propia.

**Paso 13.5. Evaluación conceptual de las competencias laborales**

En este paso se pudo demostrar el desarrollo profesional continuo alcanzado por los trabajadores evaluados, relacionado con el mantenimiento y la mejora de sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores definidos en el perfil de competencias del cargo.

La evaluación conceptual de las competencias laborales fue realizada por el Especialista Principal del proceso clave, en su condición de jefe directo de los trabajadores evaluados y el Director de la Agencia; quienes dispusieron del criterio de autoevaluación de los trabajadores y como evidencias objetivas las evaluaciones del desempeño realizadas en los dos años anteriores; así como criterios de desempeño aportados por el Jefe del Departamento Técnico de la Agencia. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4. Resumen de la evaluación conceptual de las competencias laborales de acuerdo con el perfil de competencias**

Rangos de puntuación	Cantidad de trabajadores evaluados según rango de puntuación	% del total evaluado
5.00 – 4.50	6	40
4.49 - 4.00	8	53
3.99 - 3.00	1	1
Menos 3.00	0	0

Fuente: Elaboración propia

### **Paso 13.6. Evaluación del desempeño laboral**

En este paso Se realizaron las evaluaciones aplicando el modelo propuesto y se contrastaron con los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas al concluir el año 2011. Los resultados se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5. Resumen de la evaluación del desempeño laboral**

Clasificación desempeño laboral	Rangos de puntuación	Cantidad de trabajadores evaluados, según rangos de puntuación			
		Anterior	% del total	Nueva	% del total
<b>Alto desempeño</b>	<b>5.00 – 4.50</b>	<b>13</b>	<b>87</b>	<b>6</b>	<b>40</b>
<b>Aceptado desempeño</b>	<b>4.49 – 3.50</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>60</b>
<b>Relativo desempeño</b>	<b>3.49 – 3.00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Bajo desempeño</b>	<b>Menor 3.00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Etapa 14. Certificación de las competencias laborales**

Cumpliendo con los requisitos de calificación para certificar las competencias laborales, se procedió a la formalización de competencias poseídas por los trabajadores evaluados, planteándose las deficiencias o brechas en el desempeño apreciadas durante el proceso y las medidas para superarlas. A modo de resumen, se muestra en la tabla 6 el nivel de competencias obtenido por los trabajadores evaluados.

**Tabla 6. Niveles de competencias obtenidos por los trabajadores evaluados.**

<b>Nivel de competencia</b>	<b>Rango de puntuación</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>	<b>% del total evaluado</b>
1er nivel "Aceptado desempeño"	8.50 – 10.99	2	13
2do nivel "Adecuado desempeño"	11.00 - 12.99	7	47
3er nivel "Desempeño Superior"	13.00 - 15.00	5	33

Fuente: Elaboración propia

### **Etaapa 15. Implementación del programa de desarrollo de competencias**

En esta etapa se identificaron las necesidades de aprendizaje de cada trabajador evaluado, a partir de conocerse las brechas de competencias reales, en relación a las competencias definidas en el perfil de competencias del cargo; las que permitirán orientar la planificación de la formación, mediante el diseño de un plan de capacitación individual que contenga los cursos y entrenamientos que den respuesta a esas necesidades identificadas.

A modo de ejemplo se muestran algunas de las necesidades de aprendizaje más significativas identificadas en los trabajadores que fueron objetos de evaluación y derivado de estas la propuesta de acciones de formación a incluir en los planes individuales de capacitación:

Necesidades de aprendizaje:

1. Insuficientes conocimientos sobre geomática, particularmente sobre cartografía digital: señalado a 8 trabajadores (53% de los evaluados)
2. Insuficiente dominio de los software específicos para la programación Web: GeoServer y PostgreSQL: señalado a 6 trabajadores (40% de los evaluados)
3. Insuficiente dominio de las normas y metodologías para el desarrollo de software: señalado a 4 trabajadores (27% de los evaluados)
4. Deficiencias en la redacción de ideas con algunos errores gramaticales: señalado a 2 trabajadores (13% de los evaluados)

Acciones de formación a planificar:

1. Curso de Geomática Básica, particularizando en la Cartografía Digital
2. Entrenamientos en el uso de los software GeoServer y PostgreSQL
3. Auto preparación sobre las normas y metodologías para el desarrollo de software

### **Etapa 16. Seguimiento y retroalimentación**

Considerando que la observación de la evolución de las competencias, tanto en las personas como en la organización en su conjunto, requiere de un tiempo prudencial, necesario para desarrollar las acciones adoptadas y evaluar su nivel de transferencia o de impacto en el mantenimiento y mejora del desempeño, no fue posible disponer de la información necesaria para el desarrollo de esta etapa del procedimiento; por lo que quedó a juicio de la dirección de RR.HH de la empresa su posterior implementación.

### **Fase 5. Mejora continua**

En conformidad con el procedimiento propuesto para la mejora continua, la aplicación práctica de esta fase permitió realizar la proyección de estrategias de mejora, mediante la formulación de políticas y buenas prácticas de reclutamiento, selección, inducción, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos, que pueden contribuir al mejoramiento gradual de los niveles actuales de desempeño del Sistema de GRH de la Empresa GeoSÍ.

### **Etapa 17. Definición del sistema de indicadores para el autocontrol del proceso de identificación, validación y certificación de competencias.**

Para cumplimentar esta etapa se tomó como referencia el conjunto de indicadores descritos para estos fines en la tabla 6 del capítulo 2 de esta tesis; su cálculo permitió evaluar la gestión del proceso, su eficacia y efectividad. Los resultados obtenidos se compararon con el “antes de aplicar el procedimiento” como referencia ya que no se pudo contar con niveles de referencia debidamente obtenidos de un período precedente. El resultado se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7. Resultados del autocontrol del proceso en la Agencia GEOMIX**

<b>Indicadores</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
<b>Indicadores de gestión</b>		
Proporción de cargos claves que cuentan con el Perfil de Competencias (PCc), %	0	100
Grado de utilización de las competencias laborales para la selección (GUCS), %	-	-
Grado de utilización de las competencias laborales para la formación (GUCF), %	-	100

Tabla 7. (Continuación...)

Indicadores	Antes	Después
<b>Indicadores de eficacia</b>		
Proporción de trabajadores con tercer nivel de competencias o “Desempeño Superior” (PTDS), %	87	33
Proporción de trabajadores con segundo nivel de competencias o “Adecuado Desempeño” (PTDAd), %	3	47
Proporción de trabajadores con primer nivel de competencias o “Aceptado Desempeño” (PTDAc), %	0	13
Grado de satisfacción con los resultados de la evaluación de competencias (SEC), %	0	87
<b>Indicadores de efectividad</b>		
Grado de cumplimiento del proceso de evaluación de competencias laborales (CEC), %.	0	100
Índice de calidad del proceso de evaluación de competencias laborales (IEC), %	0	100

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos en la evaluación, los indicadores gestión demuestran que en la Agencia GEOMIX, con la aplicación del procedimiento, es posible contar con perfiles de competencia debidamente diseñados; y por tanto, con estándares de desempeño orientados hacia la excelencia, a contrastar con las acciones de reclutamiento, selección, inducción, mantenimiento y desarrollo de los RR.HH para realizar las intervenciones de mejoras proactivas necesarias y asegurar la eficacia de estos procesos. Respecto a los indicadores de eficacia que se presentan, debe precisarse que el 87% y 3% que se declara en el “antes” relacionan únicamente los resultados de la evaluación del desempeño del año 2011, que solo incluye la medición de la actuación laboral en términos presentes, sin considerar la inferencia de cualidades adquiridas en el tiempo con impacto presente y futuro en el desempeño como son la educación alcanzada y la experiencia acumulada, que pueden marcar la diferencia entre un desempeño laboral normal y uno superior, tal y como se observa en el “después”. En cuanto al grado de satisfacción con los resultados de la evaluación de las competencias, se obtuvo un alto nivel. Respecto a los resultados de la efectividad del proceso se puede considerar 100% efectivo en cuanto a cumplimiento y calidad.

En correspondencia con los resultados obtenidos, es posible concluir que en la Agencia GEOMIX se deben priorizar aquellas políticas referidas al ingreso, la permanencia y el desarrollo de los RR.HH.

### **Etapa 18. Formulación e implementación de las estrategias de mejora**

De conformidad con el procedimiento propuesto para la mejora continua, en esta etapa solo fue posible diseñar estrategias de mejora, enfocadas hacia la Agencia GEOMIX, vistas como un conjunto de acciones de mejora de la gestión, de la coordinación y del control, las que se muestran en el Anexo 20; siendo la mayoría de las acciones propuestas soluciones que no representan desembolsos de capital de consideración para esta agencia. Desde el punto de vista estratégico, se evaluó también la factibilidad de las acciones formuladas, las cuales resultaron plenamente consistentes con las estrategias del área funcional de RR.HH y por consiguiente con la estrategia empresarial; asimismo, dichas propuestas se consideran coherentes entre sí y consistentes con los restantes procesos del Sistema de GRH, además han sido concebidas de acuerdo con la situación actual y con las posibilidades reales de la Agencia GEOMIX; corresponde entonces a la gerencia de RR.HH de la empresa, en coordinación con la dirección de la agencia, proceder a su implantación.

### **Etapa 19. Control y seguimiento**

En conformidad con esta última etapa, corresponde también a la dirección de la Agencia GEOMIX y en específico, al responsable del área de RR.HH, supervisar sistemáticamente la ejecución de las acciones proyectadas; así como monitorear y cuantificar los indicadores para evaluar el proceso, comparándolos con periodos anteriores. Esto es esencial, pues en términos de retroalimentación, si se presenta cualquier desviación de lo previsto, se deberá actuar con premura y oportunidad, desplegando las acciones correctivas pertinentes en cada caso.

### **3.3. Validación de las propuestas y beneficios esperados**

Para demostrar la validez de los procedimientos propuestos, se aplicó un cuestionario que evalúa las cualidades y los beneficios de dichos procedimientos (ver Anexo 21).

El panel de expertos se formó por directivos y especialistas pertenecientes a la organización objeto de estudio práctico con suficiente experiencia laboral, profesional y con amplia formación académica y científica, los que fueron dotados de conocimientos sobre el objeto de estudio teórico y práctico.

Una vez aplicado el cuestionario, se constató que la generalidad de expertos consideran válidos, convenientes y factibles los procedimientos propuestos como alternativa de solución al problema científico formulado en el marco de esta investigación. En la tabla 8 se resumen los diferentes criterios evaluados, así como los resultados arrojados por los estimadores

estadísticos descriptivos empleados en una escala Likert de categoría (5), donde los criterios referidos a las premisas y principios, así como a los objetivos generales en que se sustentan las propuestas de esta investigación, arrojaron valores de la moda<sup>1</sup> de 5 para la mayoría de los ítems del cuestionario, obteniéndose puntuaciones superiores a 4,0 en todos los casos, para una media general de 4,7 puntos.

**Tabla 8. Criterios de validación de la hipótesis de investigación**

<b>Criterios</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Factibilidad de aplicación y conveniencia de las propuestas	5,0	5,0	5,0
Capacidad de descripción, explicación y predicación	4,6	5,0	5,0
Consistencia lógica de los procedimientos propuestos	5,0	5,0	5,0
Flexibilidad	4,9	5,0	5,0
Parsimonia	4,7	5,0	5,0
Trascendencia	4,9	5,0	5,0
Racionalidad	4,9	5,0	5,0
Perspectiva	4,7	5,0	5,0
Contribución a la optimización y orientación del capital humano hacia un desempeño laboral superior	4,6	5,0	5,0
Contribución a la proyección estratégica de políticas y prácticas de RR.HH (de reclutamiento, selección, inducción, mantenimiento y desarrollo)	4,4	4,0	4,0
Contribución a la mejora gradual del desempeño del SGRH	4,4	4,0	4,0
Evaluación general de criterios de contraste / validación	4,7	4,8	5,0

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados indican que los procedimientos propuestos en el marco de esta investigación:

- Son factibles de aplicación en la organización objeto de estudio contribuyendo así a demostrar su pertinencia, capacidad de descripción, de explicación y de predicación, en lo referente al desempeño del Sistema de GRH.
- Se corresponden con las tendencias más modernas sobre dirección estratégica del área de RR.HH con lo cual se aporta una fuerte evidencia a favor de la demostración de su actualidad teórico-práctica.

<sup>1</sup> En la literatura especializada (Levin *et al.*, 1996 y Freund *et al.*, 1993) se recomienda esta medida de tendencia central para datos o valores cualitativos.

- Manifiestan una evidente consistencia lógica, dada a partir de su estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y coherencia interna.
- Fueron comprensibles y asimilables por parte del personal involucrado, en los marcos que fija su complejidad inherente, lo cual habla a favor de su parsimonia.
- Son trascendentes, por el impacto significativo de las decisiones y acciones derivadas de su proceder en el área de recursos humanos y en la organización en su conjunto.
- Son posibles de extender a otras organizaciones del sector empresarial cubano, con sus correspondientes adecuaciones, por su capacidad para incorporar reajustes y actualizaciones en las fases, etapas y pasos que lo componen, y por su posibilidad de implementación con costos razonables; demostrando así su flexibilidad, perspectiva racionalidad, en principio, como una "tecnología consultora interna".

Estos resultados también contribuyen a validar los distintos procesos analíticos-deductivos contenidos en el procedimiento general, aportando con ello sólidas evidencias a la demostración de su capacidad para identificar, validar y evaluar competencias que servirán de base para orientar adecuadamente la definición de estrategias de reclutamiento, selección, inducción, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos, contribuyendo al mejoramiento gradual de los niveles actuales de desempeño del Sistema de GRH, y a mejorar la percepción estratégica actual que posee el personal de la organización respecto a la función de RR.HH, transformándola en un instrumento estratégico para la dirección.

Asociado a la aplicación de los procedimientos, se obtuvieron también beneficios tangibles e intangibles, que evidencian una tendencia a la mejoría gradual del desempeño del Sistema de GRH, como se muestra en la tabla 9.

**Tabla 9. Beneficios asociados a la aplicación del procedimiento en la Agencia GEOMIX**

<b>Medición de resultados</b>	<b>Antes del estudio</b>	<b>Después del estudio</b>
Disponibilidad de los perfiles de competencias para los cargos claves	0 %	100 %
Nivel de competencia demostrada de los trabajadores	Limitada a la tarea, no evaluada	Aprendizaje continuo, medible a través de evaluaciones con intervenciones de mejora y retroalimentación

**Tabla 9. (Continuación...)**

<b>Medición de resultados</b>	<b>Antes del estudio</b>	<b>Después del estudio</b>
Motivación por los resultados	Evidente desinterés por los resultados	Mayor expectativa y compromiso con los resultados
Detección de potencialidades de personas con desempeño laboral superior	Por apreciación	Analítico y cuantificable
Disponibilidad de instrumentos metodológicos y analíticos para el proceso de mejora	Insuficientes	Experimentación y aprendizaje medible, con intervenciones de mejora y retroalimentación

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4. Conclusiones parciales del capítulo**

- Con la aplicación racional e integral del procedimiento general y los procedimientos específicos asociados en el objeto de estudio práctico seleccionado se demostró la factibilidad y conveniente utilización como instrumentos metodológicos efectivos para perfeccionar progresivamente la GRH en las organizaciones empresariales cubanas, por su capacidad de descripción, explicación y de predicción, consistencia lógica, flexibilidad, parsimonia, perspectiva y pertinencia en el marco de la investigación, todo lo cual, unido a aquellos derivados de su adopción e implementación, permitió validar la hipótesis general de investigación planteada.
- La aplicación del procedimiento para la identificar y validar las competencias permitió definir, adecuadamente, el core competences de la organización, así como el perfil de competencias del cargo clave seleccionado, disponiéndose de estándares o factores de éxito orientados a la excelencia para hacer más eficiente el proceso de reclutamiento, selección e inducción; apoyar el procesos de evaluación del desempeño y, en general, para orientar la inversión del capital humano en desarrollos que favorecen la optimización de los resultados y el aumento de la productividad.

- La aplicación del procedimiento específico para certificar las competencias laborales permitió integrar y evaluar la educación y formación profesional alcanzada, la experiencia laboral acumulada, los conocimientos y habilidades adquiridas, las actitudes y los valores desarrollados en la vida laboral y profesional de las personas que ocupan el cargo clave seleccionado; y en función de los resultados obtenidos, identificar las necesidades para proyectar la orientación proactiva de mantenimiento y mejoras de sus competencias; así como detectar las potencialidades de personas con desempeño laboral superior, que puede ser aprovechado por la organización en el diseño de planes de desarrollo profesional.
- La aplicación integral del procedimiento específico referido a la mejora continua en el objeto de estudio práctico seleccionado, permitió demostrar su capacidad real para formular un conjunto de políticas y prácticas factibles y efectivas de mejora de los recursos humanos, todo lo cual, adecuadamente gestionado, redundará en el mejoramiento gradual del nivel de desempeño del Sistema de GRH.

# Conclusiones y Recomendaciones

## CONCLUSIONES GENERALES

1. Existe una creciente base teórica conceptual sobre el nuevo paradigma de administración estratégica de la función de Recursos Humanos, que se ha ido enriqueciendo paulatinamente a partir de contribuciones teórico-conceptuales, estudios e investigaciones empíricas; sin embargo, en contraste con ello, se aprecian escasos procedimientos que persiguen dotar a la GRH de dicho enfoque estratégico. Además, se pudo constatar que la GRH por competencias, es aún incipiente, en las organizaciones del sector empresarial cubano, por lo cual el problema científico formulado en esta investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano conceptual – metodológico como práctico.
2. El procedimiento general y los procedimientos específicos asociados para identificar, validar y certificar competencias, conforman un cuerpo de elementos coherentes desde la perspectiva teórico-metodológica, desarrollado para dar solución al problema científico planteado, a la vez que constituye un instrumento estratégico que permite al empresario cubano adoptar, desarrollar e implementar adecuadamente una orientación estratégica del Sistema de GRH, con el objetivo de proyectar políticas y buenas prácticas de RR.HH en función de los resultados de la organización y en virtud de lograr procesos de cambio que contribuyan a crear ventajas competitivas sostenibles.
3. La utilización del procedimiento general y derivado de este, los procedimientos específicos desarrollados en esta investigación, demuestra su factibilidad y utilidad como instrumento metodológico eficaz no solo para identificar, validar y certificar competencias, sino que también ofrece aplicaciones objetivas con beneficios para otros procesos internos del Sistema de GRH; entendiéndose que los procesos vinculados a la gestión de personas podrán orientar adecuadamente la definición de estrategias de reclutamiento y selección, establecer programas de inducción más específicos a los cargos, y reforzar el alineamiento del aporte humano a las proyecciones estratégicas de la organización; mientras los procesos vinculados a la gestión del desarrollo podrán enfocarse en la identificación y superación de las brechas de competencias, permitiendo intervenciones de mejora y diseñar planes de desarrollo personal y profesional para acentuar el mejoramiento de los resultados organizacionales; todo lo cual, permite dar por validada la hipótesis de investigación planteada.

## RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales emanadas del mismo, se recomienda:

1. Proponer a la Empresa GeoSÍ extender la aplicación práctica del conjunto de procedimientos (general y específicos) en todo el ámbito empresarial con el fin de evaluarlos con mayor precisión y objetividad para su perfeccionamiento, a la vez incluirlos como instrumental metodológico del proceso de mejoramiento continuo del Sistema de GRH de esta organización.
2. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación, a través de publicaciones científicas en revistas y eventos científicos, lo cual contribuirá a su generalización en otras organizaciones del sector empresarial.

# Bibliografía

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo Suárez, J. A.; Urquiaga Rodríguez, A.; Gómez Acosta, M. & Hernández Torres, M. (2002). Organización de la producción y los servicios. *Ediciones CUJAE*. Ciudad de La Habana, Cuba.
2. Alhama Belamaric, R. (2003). Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo Actual y futuro en Cuba. Obtenido de [//">http://www.gestiopolis.com //](http://www.gestiopolis.com)
3. Alvarado, J. (2004). Construcción y desarrollo de competencias a partir del desarrollo de los procesos del pensamiento. *Revista Dialéctica* (17), págs.6-8.
4. Anta, G. (1998). Procesos de acreditación y certificación de la competencia laboral. *IBERFOB/Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*.
5. Aragón, A. (2002). Situación actual y perspectivas sobre la formación del profesionales en Cuba. *Conferencia magistral. III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina*. La Habana, Cuba.
6. Beer, M. et al. (1992). Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid, España.
7. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. Editorial. John Wiley & Sons. New York.
8. Boyett, J. (1999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. 380.
9. Briasco, I. (2001). Los sistemas por competencia en el marco de las transformaciones y reformas de la Educación Técnica y Profesional. Reunión Plan Andino. Caracas, Venezuela: *Educación Trabajo, OEI*. <http://www.oei.es/eduytrabajo>
10. Brum, V. J., & Samarcos Junior, M. R. (2001). *Proyecto Educación - Trabajo en el Mercosur*. Documento sobre comparabilidad y compatibilización entre los perfiles comunes de nivel medio técnico. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (Biblioteca Digital de la OEI. Educación Técnico Profesional). Obtenido de <http://www.oei.es/>
11. Bunk, G. P. (1994). La transmisión de competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, págs.1,8-14.
12. Castellanos, B. y otros. (2003). La gestión de la actividad de ciencia e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación. *Curso 20 Pedagogía 2003, ISP Enrique José Varona. Palacio de las Convenciones*. La Habana, Cuba.

13. Cejas, E. (1998). Las habilidades profesionales del técnico medio en farmacia industrial. *Tesis en opción a la categoría científica de Master en Pedagogía Profesional*. ISPETP, La Habana. Cuba.
14. Cejas, E., & Pérez, J. (2003). Un concepto muy controvertido: competencias laborales. ISPETP. Obtenido de <http://www.monografias.com>
15. Certo, S., & et al. (1994). Dirección estratégica. (3ra edición), *Editorial Irwin*, 367.
16. CINTERFOR/OIT. (1999). Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia laboral en Empresa Petroleos de Venezuela. Obtenido de [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
17. Cocca, J. (2003). Las competencias profesionales. Obtenido de <http://www.fceia.uni.ar>
18. CONOCER. (1997). La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Obtenido de <http://www.conocer.org.mx>.
19. Cruz Muñoz, P. K., & Vega López, G. (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Trabajo de titulación para optar al título de administrador de empresas. Universidad de Antofagasta. Obtenido de <http://www.uch.edu.ar/rrhh>.
20. Cruz, P. et al. (2000). El capital humano y la gestión por competencias. Obtenido de <http://www.monografias.com/>
21. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de Competencias. La Habana, Cuba. *Obtenido Editorial Academia*.
22. Cuesta Santos, A. (1997:2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Cuba. *Obtenido de Ediciones Academia*.
23. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Models of theorizing in strategic human resource management: test universalistic contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, (39 (4)), 802-835.
24. Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa* (20 (1)), 7-43.
25. Enrique Martiliano, Y. (2009). Diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano para la implementación del Decreto Ley No. 281/07 del CECM "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal" en la Empresa GEOCUBA La Habana. *Empresa GeoSÍ, Dirección de RR.HH.* Ciudad de La Habana. Cuba.
26. Euroforum. (1998). Medición del capital intelectual. Modelo Intelec. Instituto Universitario Euroforum. Obtenido de <http://wwwprotaldelconocimiento.com/modelos>
27. Faloh Bejerano, R. (2004). Modelo y sistema de evaluación de la empresa cubana de alto desempeño. Santa Clara. Villa Clara. Cuba: Proceeding de la I Feria de Tecnología y Gestión del Conocimiento.

28. Faloh Bejerano, R. (2001). Tendencias del futuro. *Revista Nueva Empresa* , 1, 32-34.
29. Fernández Rodríguez, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española* (56), 178-192.
30. Ferrández, A. (1997). *El perfil profesional de los formadores (documento mimeografiado)*. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Pedagogía Aplicada, España.
31. Gallardo López, T. (2004). La educación en valores morales en el contexto empresarial a partir del vínculo Universidad - Empresa. *Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
32. Gallart, M., & Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. Curso subregional de formación de gerentes de educación técnico-profesional. *CINTERFOR/OIT*, 56-62.
33. GECYT. (2001). Manual de procedimientos técnicos. Procedimiento para la acreditación de consultores. La Habana, Cuba.
34. Gobierno Civil de Chile (2010). Orientaciones, planificación y gerenciamiento en gestión de personas: caso aplicado a perfiles.
35. Goleman, D. (1997). Inteligencia emocional. A teoría revolucionaria que redefine o que é ser inteligente. *Ed. Objetiva*.
36. González Soto, M. (2002). Aspectos metodológicos para la incorporación del enfoque de competencias en el sector público municipal. VI Congreso Internacional del CLAD. Obtenido de <http://www.clad.org.ve/anales>
37. González, M. V. (2002). La formación de la competencia profesional en la universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. Universidad 2004. 4ta Convención Internacional de Educación Superior, (CD-ROM). La Habana.
38. Gómez Bravo, L. (2000). Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad. *Editorial Nuevos Tiempos*. Venezuela.
39. Gramingna, M. (2002). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Obtenido de <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
40. Herranz, A. & de la Vega, R. (1999). Las competencias: pasado y presente. Obtenido de *Revista Capital Humano*, (123), Año XII, 1999 (58-66). Madrid. *Obtenido de Ediciones Capital Humano 1999*.
41. Herrera Lemus, K. (2000). Modelo de gestión estratégica de los recursos humanos en pequeñas y medianas empresas hoteleras dedicadas al turismo, Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

42. Ibarra, A. (2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. *Obtenido de Boletín CINTERFOR* (149): <http://www.cinterfor.org.uy/public>
43. INEM. (1995). Las competencias profesionales. Obtenido de OIT, España: <http://www.arearh.com/rrhh/descripciondepuestos.htm>
44. Irigoín, M., & Vargas, F. (2002). Certificación de competencias. Del concepto a los sistemas. Obtenido de Boletín CINTERFOR/OIT (152): <http://www.cinterfor.org.uy/public>
45. Le Boterf, G. (1996). De la compétence. *Les Editions d'Organisations*.
46. Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. *Ediciones Gestión 2000*.
47. Lévi-Leboyer, C. (1997). la gestión de las competencias. *Ediciones Gestión 2000*.
48. Mark, S., & Akhtar, S. (2003). Human Resource Management Practices, Strategic Orientations and Company Performance. A correlations study of Publicity Listed Companies. *Journal of American Academy of Business*, 2 (2 (march)).
49. Marrero Fornaris, C. (2002). Tecnología integral para la gestión de formación de recursos humanos en instalaciones hoteleras. *Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas*. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana, Cuba.
50. Martens, L. (1996). Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos. *Obtenido de Boletín CENTIRFOR/OIT*: <http://www.centirfor.com>.
51. Martens, L. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Madrid.
52. Martens, L. (2002). De la calificación a la competencia. *Obtenido de Revista Competencia laboral*, 6 (22 y 23), 6-13 y 12-18 respectivamente. México.
53. Mc Clelland, D.C. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence", in *American Psychologist*, January 1973.
54. Morales Gómez, A. (2010). Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa GEOCUBA La Habana. Trabajo final en opción al título de Diplomado de GICH. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
55. MTSS. (1999). Resolución No. 21 "Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial". La Habana: Serie Legislación Laboral.
56. Ordoñez Ordoñez, M. (1995). La nueva gestión de los recursos humanos. Revista AEDIPE. Ediciones Gestión 2000, S.A. Madrid. pp. 313-329.
57. OTN. (2007). Sistema de Normas Cubanas (3000:3002) "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano". Oficina Nacional de Normalización, Ciudad de La Habana, Cuba.

58. Pérez Betancourt, A. (2001). La empresa estatal cubana: Ideas para una teoría. Nueva Empresa. Ciudad de La Habana, Cuba.
59. Power, C. (1997). La educación en el siglo XXI. *Educación* (91), 38-41.
60. Rodríguez, J. M., & Ventura, J. (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española. *Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Monográfico de recursos humanos* (12).
61. Sampieri, H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1995). Metodología de la investigación. *Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A*, México.
62. Sepulveda, L. (2002). El concepto de competencias laborales en Educación. Notas para un ejercicio crítico. *Obtenido de Revista digital UMBRAL 2000*, 8: <http://www.reduc.cl>
63. Sotolongo Sánchez, M. & Espinosa, Martínez, U. (2003 /a/). Procedimiento para diseñar perfiles de competencia. Informe de investigación terminada. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
64. Sotolongo Sánchez, M. (2004 /e/). La gestión de recursos humanos por competencia en hoteles. Una opción en busca de la excelencia. *Obtenido de Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas*, 55, 16-22.
65. Spencer, I., & Spencer, J. (1993). Competence at work. Models for superior performance. New York: John Wiley and Sons.
66. Tejeda, J. (1999 /a/). Acerca de las competencias profesionales I. *Herramientas* (56), 20-30.
67. Tejeda, J. (1999 /b/). Acerca de las competencias profesionales II. *Herramientas* (57), 8-14.
68. Tejeda, J. (2005). El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* (7), 2.
69. Tejeda, J., & Navio, A. (2004). Las competencias profesionales (documento mimeografiado). *Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Pedagogía Aplicada*, España.
70. Vargas, F. (2001). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Revista Iberoamericana de Educación, OEI*.
71. Vargas, F., Casanoca, F., & Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. *Obtenido de CINTERFOR/OIT, Montevideo: <http://www.cinterfor.org.uy/public>*
72. Vossio, R. (2002). Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas. *Obtenido de Boletín CINTERFOR* (152): <http://www.cinterfor.org.uy/public>

73. Werther, W. B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. *Ediciones Mc Graw-Hill*. México.
74. Zarifian, P. (2001). El modelo de competencia y los sistemas productivos. Obtenido de CINTERFOR/OIT, Montevideo: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
75. Zarifian, P. (1999). El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Obtenido de CINTERFOR, Montevideo: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
76. Zayas, P. (2001). ¿Cómo seleccionar el personal con competencias? *Editorial Academia*, 203.

# Anexos

## Anexo 1. Definiciones del término competencia laboral o profesional.

Autor	Definición
McClelland D. (1973)	"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 empresa de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento del trabajo".
Boyatzis L, (1982)	"Características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo".
Spencer, L. y Spencer, S. (1993)	"Característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo de desempeño superior en un trabajo o situación"
Bunk G. P. (1994)	"Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejecutar una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo".
Gallart, M., & Jacinto, C. (1995)	"Conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas".
Lévi-Leboyer, (1997)	"Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada".
CONOCER, México, (1997)	"Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo".
INEM, España, (1997)	"Definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer".
Ordoñez y otros, (1998)	"Capacidad, conocimiento, habilidad adquirida y desarrollada en un proceso sistemático de aprendizaje que predispone a los seres humanos a realizar actividades concretas".
Ibarra, (2000)	"Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el "saber", el "saber hacer" y el "saber ser".
Brum V. J y M. R Samarcos Júnior, (2001)	"Son operaciones mentales, cognitivas, socio afectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional"

## Anexo 1. (Continuación...)

Autor	Definición
OIT en Briasco, (2001)	"Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello"
INATEC, en Vargas, Casanova, Montanaro, (2001)	"Es la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un colaborador en su puesto de trabajo. Es, a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub competencias. La totalidad de las competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo".
Vargas, Casanova, Montanaro, (2001)	"Capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. Competencia laboral, en singular, es esa mezcla de conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, movilizados para desarrollar eficazmente un trabajo. Competente, en singular, es quien ha demostrado esa capacidad en un contexto y resultados laborales bien identificados".
Martens, (2002)	"Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer".
González Soto, (2002)	"Son como una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en situaciones reales de trabajo, los que se obtienen no sólo a través de la educación formal, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por la experiencia, resulta ser un enfoque necesario de aplicar en la Administración del Estado, en favor de sus políticas de modernización".
Sepúlveda, (2002)	"En síntesis el concepto de competencia que se introduce, crecientemente, en las propuestas educativas de esta época, representa un modelo derivado del antiguo –y ahora superado– concepto de calificación, y remite a saberes, habilidades y actitudes individuales anteriormente no tomados en cuenta, para el desempeño laboral. El sistema educativo orientado por el concepto de competencias es un sistema que puede hacer frente a los desafíos de competitividad (competencia/competitividad) contenidos en la nueva organización mundial del trabajo.
González Maura, (2002)	"Una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento motivacionales, cognitivas y recursos personal lógicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente"

## Anexo 1. (Continuación...)

Autor	Definición
Fröhlich, en Cocca (2003)	"Es la capacidad objetiva de un individuo para resolver problemas, cumplir actos definidos y circunscriptos".
IHCD, en Irigoín y Vargas, (2003)	"Habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes".
Lafourcade, en Cocca (2003)	"Capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se planteen".
Castellanos B y otros, (2003)	"Categoría psicológica que integra determinados componentes figurativos, procedimentales, actitudinales y persono lógicos en función de lograr un desempeño eficiente en un contexto concreto de actuación, tal como se destacó previamente".
Vargas, (2004)	"Conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea".
Alvarado, J. (2004)	"Conjunto de aptitudes, conocimientos, destrezas y valores que permiten resolver problemas de complejidad creciente en escenarios diversos de trabajo, de manera autónoma y flexible, que posibilitan la transferencia a situaciones nuevas".
Cejas Yanes, E. (2004)	"Cualquier concepto de competencia laboral que se asuma debe, en síntesis, adecuarse al esquema que contempla que la competencia de los individuos se deriva de la posesión de una serie de atributos (conocimientos, habilidades, actitudes, valores...) que se utilizan en diversas ocupaciones para llevar a cabo tareas ocupacionales".
Norma Internacional ISO 9000:2001	"Es la habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes".
Norma Cubana NC 3000:2007	"Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada, asociado al desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas productivas y de servicios".

**Anexo 2. Encuesta sobre Cultura Organizacional (Encuesta Likert).** Fuente: Tomado de Cuesta Santos (1997)

**Instrucción:** Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración es de suma importancia. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere.

1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

2. ¿Cuánta confianza tiene en su superior usted?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con los jefes?

Poco	Bastante	Suficientemente	Completamente
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

Raras veces	A veces	A menudo	Muy frecuentemente
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

5. ¿Para motivar se utiliza:

El miedo, amenaza y castigo a veces premios.	Premios y quizás castigo	Premios y quizás castigo y participación	Participación o premios
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el más alto	A nivel directivo	En casi todos los niveles	En todos
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

7. ¿Existe una labor en equipo?

Poca	Alguna	Bastante	Mucha
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

8. ¿Dirección por la que fluye la comunicación?

Hacia abajo	En gran medida hacia abajo	hacia abajo hacia arriba.	Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

Con sospecha	Con indiferencia	Con cautela	En general se acepta
0 _____	5 _____	10 _____	15 _____ 20

## Anexo 2. (Continuación...)

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

Casi nunca      A veces      A menudo      Casi siempre  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20

11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco      Algo      Bastante      Mucho  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20

12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente      Las importantes a alto      Las importantes a alto      A todos los niveles  
arriba del todo      nivel, algo de delegación      nivel, las demás a nivel      y con buena  
y mucho control      inferior y se delega      integración  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20

13. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?

Casi nunca      A veces se les consulta      Casi siempre se les consulta      Corresponsabilidad  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20

14. ¿Contribuye a la gente el modo como se toman las decisiones?

No mucho      Poco      Algo      Mucho  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20

15. ¿Como se fijan los objetivos?

Con órdenes      Órdenes con petición      Se consulta antes      Se decide en grupo  
de comentario      de decidir  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20

16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

Solo exteriormente,      Hay cierta resistencia      A veces hay resistencia      Siempre o  
hay oposición pasiva      pasiva.      pasiva.      Casi siempre  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20

17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

Solo en el vértice,      En los altos      A alto nivel con delegación      A todos los  
de la organización      niveles      a nivel medio.      niveles.  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20

18. ¿Responde el Sindicato a los intereses de los trabajadores?

Solo exteriormente      Hay cierta resistencia      A veces hay resistencia      Siempre o Mucho  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20

19. ¿Para qué se utilizan los datos de control?

Para dar órdenes      Para premiar y      Para premiar y a veces      Para auto guiar y  
y castigar.      castigar.      ayudar a mejorarse.      solucionar problemas  
coordinados.  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20

**Anexo 3. Encuesta sobre valores organizacionales.** Fuente: Adaptado de Gallardo López (2004)

Lee detenidamente las siguientes preguntas y responde. Agradecemos su colaboración y tendremos en consideración su opinión más sincera.

1. De los valores que a continuación aparecen marque con una cruz los que observa con mayor frecuencia en su ámbito laboral.

- |                                 |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|
| a) ( ) Patriotismo              | h) ( ) Cohesión               |
| b) ( ) Solidaridad              | i) ( ) Compromiso             |
| c) ( ) Honradez                 | j) ( ) Excelencia             |
| d) ( ) Responsabilidad          | k) ( ) Polivalencia           |
| e) ( ) Profesionalidad          | l) ( ) Disciplina             |
| f) ( ) Orientación al cliente   | m) ( ) Espíritu de superación |
| g) ( ) Espíritu de colaboración |                               |

2. De los valores que usted marcó, de una puntuación del 1 al 5 donde el 5 representa la máxima calificación; es decir, que se observa con mayor frecuencia en ámbito laboral.

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| a) ---- Patriotismo              | h) ---- Cohesión               |
| b) ---- Solidaridad              | i) ---- Compromiso             |
| c) ---- Honradez                 | j) ---- Excelencia             |
| d) ---- Responsabilidad          | k) ---- Polivalencia           |
| e) ---- Profesionalidad          | l) ---- Disciplina             |
| f) ---- Orientación al cliente   | m) ---- Espíritu de superación |
| g) ---- Espíritu de colaboración |                                |

3. ¿Entiende usted que los valores anteriores se manifiestan frecuentemente en su centro de trabajo?

SÍ ---- NO ---- ¿Por qué?

En caso que aparezcan otras, especifique cuáles.

**Anexo 4. Modelo para la evaluación de las competencias de formación general en el área de competencia (evaluación inicial).** Fuente: elaboración propia

No.	INDICADOR	PARAMETROS DE CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	Maestría y/o Doctorado en área de competencia	5	
	Título del nivel exigido con Postgrados en área de competencia	4	
	Título del nivel exigido en área de competencia	3	
	Título del nivel exigido	2	
	Sin título de nivel exigido	1	
2.	Más de 10 años de experiencia de trabajo en el perfil del cargo.	5	
	Más de 5 y hasta 10 años de experiencia de trabajo en el perfil del cargo.	4	
	Más de 2 y hasta 5 años de experiencia de trabajo en el perfil del cargo.	3	
	Entre 1 y 2 años de experiencia de trabajo en el perfil del cargo.	2	
	Menos de 1 año de experiencia de trabajo en el perfil del cargo.	1	
3.	Evaluación del desempeño calificada como "Alto Desempeño" en los 2 años evaluados	5	
	Evaluación del desempeño calificada como "Alto Desempeño" en solo el ultimo de los 2 años	4	
	Evaluación del desempeño calificada como "Aceptado Desempeño" en el ultimo de los 2 años	3	
	Evaluación del desempeño calificada como "Relativo Desempeño" en el último de los 2 años evaluados	2	
	Evaluación del desempeño calificada como "Bajo Desempeño" en el último de los 2 años evaluados	1	
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO OBTENIDA</b>			
<b>NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADO</b>		<b>NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADOR</b>	
<b>FIRMA:</b>		<b>FIRMA:</b>	
<b>FECHA DE LA EVALUACIÓN:</b>			

En el modelo: se califica con números enteros entre 1 y 5 puntos. Se considera aprobado a partir de un promedio total de 2 puntos y no menos de 3 en el parámetro 3.

**Anexo 5. Modelo para evaluación conceptual de las competencias laborales de acuerdo con el perfil de competencias.** Fuente: elaboración propia

No.	ELEMENTOS DEL PERFIL	COMPETENCIA	DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA	AUTO EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN		
					A	B	PROM
1..	Conocimientos	Conocimientos básicos o generales	D1				
			D2				
			Dn				
		Conocimientos específicos	D1				
			D2				
			Dn				
2.	Habilidades	C1	D1				
			D2				
			Dn				
		Cn	D1				
			D2				
			Dn				
3.	Actitudes	C1	D1				
			D2				
			Dn				
		Cn	D1				
			D2				
			Dn				
4.	Valores	C1	D1				
			D2				
			Dn				
		Cn	D1				
			D2				
			Dn				
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO OBTENIDA</b>							
<b>NOMBRE Y APELLIDOS DE LOS EVALUADORES</b>							
<b>A;</b>				<b>FIRMA</b>			
<b>B:</b>				<b>FIRMA</b>			
<b>NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADO</b>							
<b>FIRMA</b>				<b>FECHA DE LA EVALUACIÓN</b>			

En el modelo: se califica con números enteros entre 1 y 5, siendo 5 la mejor puntuación y se calcula el promedio hasta la centésima. Se considera aprobado a partir de un promedio total de 3 puntos y no menor de 3 puntos en los parámetros 1 y 4 respectivamente.

**Anexo 6. Modelo para evaluación del desempeño laboral.** Fuente: elaboración propia.

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANUAL</b>					
<b>ENTIDAD:</b>			<b>PERIODO EVALUATIVO:</b>		
<b>No</b>	<b>ELEMENTOS DEL PERFIL</b>	<b>DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA</b>	<b>AUTO EVAL.</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	
				<b>CALIF.</b>	<b>PROM.</b>
1.	Cumplimiento de la producción, los servicios o las funciones del cargo.	Cumple y sobre cumple el volumen de trabajo asignado (normas de trabajo, plan de producción, funciones, objetivos, tareas).			
		Cumple con cualquier tarea asociada a la labor que desempeña, independientemente de su complejidad.			
		Es puntual en la entrega de los resultados del trabajo.			
2.	Calidad del trabajo realizado	Aplica lo establecido en los documentos técnicos normalizativos y cumple con la disciplina tecnológica.			
		Cumple con los requisitos de calidad exigidos, manteniendo el índice de rechazo permisible.			
		Los resultados de su trabajo muestran exactitud, veracidad, claridad, limpieza y libre de errores			
		Recibe la conformidad del cliente (interno o externo) por el trabajo realizado			
3.	Disciplina	Cumple con las restricciones y prohibiciones legalmente establecidas para la disciplina laboral.			
		Mantiene una adecuada asiduidad al trabajo.			
		Cumple con el horario de trabajo y mantiene un adecuado aprovechamiento de la jornada laboral.			
		Respeto la jerarquía de mando y mantiene un comportamiento laboral adecuado.			
		Cumple adecuadamente con las normas de seguridad, salud y medioambiente en el trabajo.			
		Usa correctamente los recursos materiales asignados, así como los equipos de protección personal.			
		Asiste puntualmente a todas las actividades convocadas.			
4.	Impacto de la capacitación recibida	Cumple con los objetivos proyectados en las acciones de capacitación recibidas			
		Aplica en el trabajo los conocimientos y habilidades adquiridas durante las acciones de capacitación recibidas.			
		Obtiene resultados del trabajo que favorece el incremento de la productividad, la disminución de los costos, el incremento de la calidad, el incremento de los niveles de satisfacción de clientes o proporciona mejoras en la organización del proceso de trabajo.			
		Trasmite los conocimientos y experiencias adquiridas durante la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores			
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO OBTENIDA</b>					

## Anexo 6. (Continuación...)

Cumplimiento de los señalamientos y/o acciones para la mejora del desempeño reflejadas en la evaluación anterior:				
Señalamientos a superar y/o recomendaciones para la mejora del desempeño (referidos al puesto de trabajo, a la persona o acciones formativas o de desarrollo en las que debe participar):				
CLASIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO	RANGO DE PUNTUACIÓN	RESULTADO OBTENIDO	CERTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
Alto desempeño	5.00 – 4.50		Evalúa:	Certifica:
Aceptado desempeño	4.49 – 3.50		Cargo:	Cargo:
Relativo desempeño	3.49 – 3.00		Firma:	Firma
Bajo desempeño	Menor 3.00		Fecha de notificación:	Firma del evaluado:

En el modelo: las columnas AUTOEVALUACION Y CALIFICACION se califican con números enteros entre 1 y 5, considerando la escala de puntuación: Deficiente (1), Regular (2), Bien (3), Muy Bien (4) y Excelente (5).

En la clasificación de "Alto desempeño" no se admiten en ningún caso dimensiones de competencias evaluadas de Regular (2), aunque el promedio final obtenido esté por encima de 4,3 puntos.

**Anexo 7. Modelo para la certificación de las competencias laborales.** Fuente: elaboración propia.

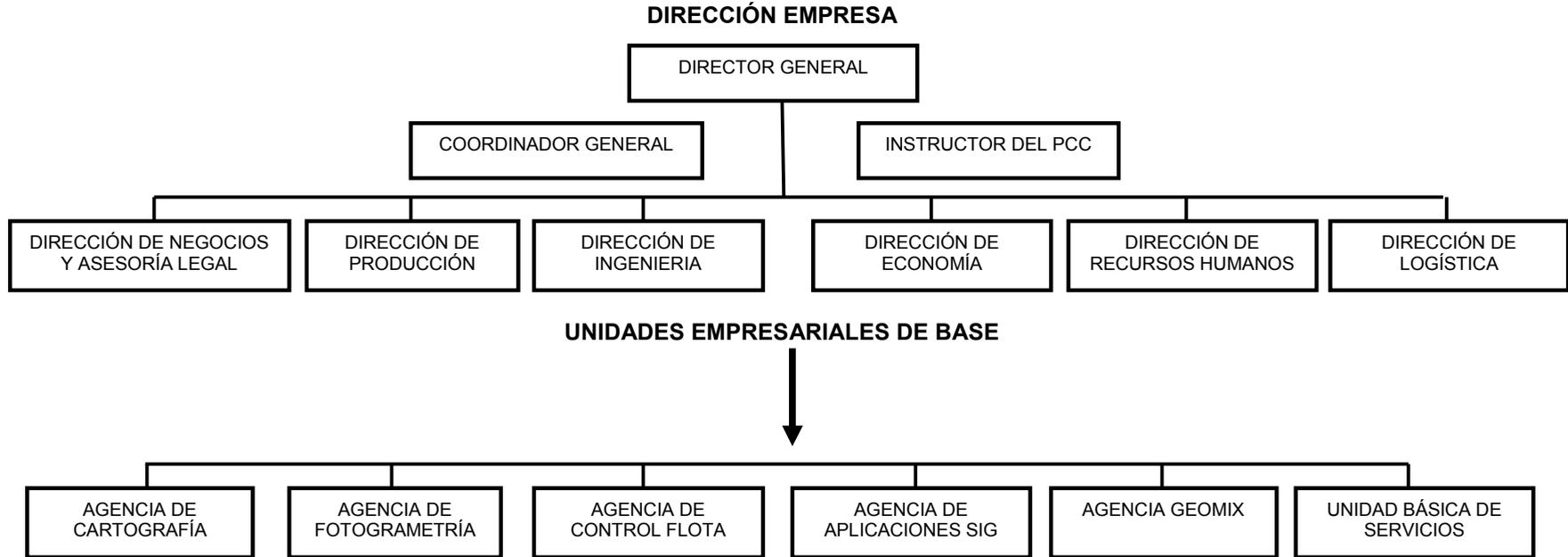
<b>CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>	
<b>CARGO</b>	
<b>CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN INICIAL</b>	
<b>CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN CONCEPTUAL</b>	
<b>CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	
<b>NIVEL DE COMPETENCIA OBTENIDO</b>	
<b>SEÑALAMIENTOS</b>	
<b>ACCIONES CORRECTIVAS</b>	
<b>DECISIÓN</b>	
<b>NOMBRE Y APELLIDOS DE QUIENES CERTIFICAN</b>	<b>FIRMAS</b>
<b>FECHA DE LA CERTIFICACIÓN</b>	<b>FIRMA DEL TRABAJADOR</b>

La suma del total de las calificaciones obtenidas se calcula hasta la centésima.

En el espacio de SEÑALAMIENTOS se plantean las deficiencias o brechas en el desempeño apreciadas durante el proceso: En ACCIONES CORRECTIVAS se incluyen las medidas a cumplir para superar las deficiencias señaladas en un período determinado.

En DECISIÓN se expresa la certificación de las competencias laborales en el perfil de competencias del cargo o si se da un plazo para iniciar por segunda vez la acreditación.

Anexo 8. Organigrama de la estructura organizativa de la Empresa GEOSÍ. Fuente: elaboración propia.





## Anexo 10. Determinación del marco muestral.

La principal característica del marco muestral que se debe tener en cuenta, es lograr la representatividad de la población en la muestra tomada, que permite que exista fidelidad y exactitud en la información recopilada; para ello son de gran utilidad los criterios de Cochran (1999), DeVeaux (2001) y Hernández Orallo (2002). Para determinar el tamaño de la muestra que permita obtener el mayor número de informaciones con el menor por ciento de error se utiliza la expresión (1), que forma parte del muestreo aleatorio irrestricto (Calero, 1987)

$$n = \frac{\left[ Z\left(1 - \frac{\alpha}{2}\right) / d \right]^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left[ Z\left(1 - \frac{\alpha}{2}\right) / d \right]^2 p(1-p) - \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Percentil de la distribución normal.

1- $\alpha$ /2: Nivel de confianza.

d: Error absoluto.

p: Proporción de la población (se recomienda trabajar con un valor de p=0,5 cuando no se conocen las características de la población a muestrear)

N: Tamaño de la población

Para el cálculo del tamaño de la muestra se tuvo en cuenta a todos los trabajadores de la empresa para una población de doscientos ochenta y siete (287) trabajadores en el objeto de estudio y se fijaron los siguientes parámetros:

$$\left[ Z\left(1 - \frac{\alpha}{2}\right) \right] = 2.58 \text{ (Para un nivel de confianza del 99 \%)}$$

p= 0.5

d= 0.10

N= 287

Sustituyendo estos valores en la expresión (1) se obtiene:

## Anexo 10. (Continuación...)

$$n = \frac{\left[ \left( 1 - \frac{2.58}{0.1} \right)^2 0.5(1-0.5) \right]}{1 + \frac{1}{287} \left[ 1 - \frac{2.58}{0.1} \right]^2 0.5(1-0.5) - \frac{1}{287}}$$

$$n = 100$$

Puesto que se hace necesario estratificar la población con el objetivo de garantizar que los resultados obtenidos sean representativos de las diferentes categorías ocupacionales, grupos de edades, sexo, etcétera, para que las muestras seleccionadas cumplan con las mismas condiciones que el total de la población, se recomienda el muestreo aleatorio estratificado, utilizando para ello la expresión (2):

$$nh = \frac{Nh * n}{N} \quad (2)$$

Donde:

nh: Tamaño de la muestra de cada estrato.

Nh: Tamaño de la población de cada estrato.

n: Tamaño de la muestra total requerida.

N: Tamaño de la población total.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se seleccionaron dos estratos:

1. Los dirigentes de la empresa, para una población de veintiséis (26) en el objeto de estudio. Sustituyendo estos valores en la expresión (2) se obtiene:

$$nh = \frac{26 * 100}{287}$$

$$nh = 9$$

Una vez aplicado este método, se determinó que para obtener un noventa y nueve por ciento de confiabilidad, deben ser encuestados nueve (9) dirigentes, la selección se hizo de manera aleatoria.

## Anexo 10. (Continuación...)

2. Los trabajadores de las restantes categorías ocupacionales, para una población de doscientos sesenta y uno (261) en el objeto de estudio y se fijaron los mismos parámetros que se usaron para el cálculo realizado en el estrato de los dirigentes excepto el tamaño de la población,  $N = 261$

Sustituyendo estos valores en la expresión (2) se obtiene:

$$nh = \frac{261 * 100}{287}$$

$$nh = 91$$

Obteniéndose en este caso que deben ser encuestados noventa y un (91) trabajadores, la selección se hizo de manera aleatoria.

A continuación se muestra en la tabla 1 las características de la muestra de cada estrato.

**Tabla 1: Características de las muestras de cada estrato de la Empresa GeoSÍ.** Fuente: Elaboración propia

<b>Categorías ocupacionales</b>	<b>nh</b>	<b>Sexo</b>	<b>nh</b>	<b>Edad</b>	<b>nh</b>
Dirigentes	9	Femenino	42	> 55 años	2
Administrativos	-			46 – 55 años	9
Operarios	4			36 – 45 años	21
Servicio	1	Masculino	58	< 35 años	68
Técnico	86			-	-
Total	100		100		100

## **Anexo 11. Listado inicial de competencias para determinar las competencias claves o distintivas de la organización y de las actividades principales o procesos claves.**

Fuente: Adaptado de Mc. Clelland, (1973).

### **Competencias de logro y acción**

1. Motivación por el logro: Se manifiesta una evidente preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia. Predominan las motivaciones intrínsecas asociadas a los procesos de trabajo y el alcance de resultados.
2. Preocupación por el orden y la calidad: Constante preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles, comprobaciones, y el establecimiento de sistemas claros y ordenados que garantizan los resultados esperados.
3. Iniciativa: Predisposición para emprender acciones para mejorar resultados o crear oportunidades. Facilidad para anticipar, planear y organizar tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
4. Búsqueda de información: Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta mediante vías confiables.

### **Competencias de ayuda y servicios**

5. Sensibilidad interpersonal: Desarrollo de relaciones interpersonales de confianza y respeto a todos los niveles. Existe consideración por los sentimientos y necesidades de las personas, para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos o intereses de los demás.
6. Orientación al cliente: Elevado empeño por ayudar y servir a los clientes a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Se establece confianza y relaciones de negocios provechosas con los clientes, elevando a la vez el prestigio y reconocimiento de la empresa, manifestando un pleno dominio técnico, económico, político y social de los productos y servicios ofertados. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

### **Competencias de influencias**

7. Impacto e influencia: deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. Conocimiento organizativo: capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.

## **Anexo 11. (Continuación...)**

9. Construcción de relaciones: Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

### **Competencias gerenciales**

10. Desarrollo de personas: Predominan las motivaciones intrínsecas asociadas a la mejora del desempeño, con énfasis en la auto superación. Se emprenden acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de las personas, lográndose un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la empresa.
11. Dirección de personas: Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre los demás. Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
12. Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
13. Liderazgo: Capacidad para desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

### **Competencias cognitivas**

14. Pensamiento analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
15. Pensamiento conceptual: Capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
16. Conocimientos y experiencias: Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

### **Competencias de eficacia personal**

17. Autocontrol: Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
18. Confianza en sí mismo: Creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

## **Anexo 11. (Continuación...)**

19. Comportamiento ante fracasos: Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
20. Compromiso con la organización: El comportamiento grupal e individual está orientado en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Existe un elevado sentimiento de pertenencia hacia la organización, lográndose un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de los valores de la empresa.

## Anexo 12. Aplicación de la técnica Delphi por rondas para la identificación de las competencias claves o distintivas de la Empresa GeoSÍ.

**Primera ronda – Identificación del listado de competencias por los expertos:** A cada experto (E) se le entregó el listado inicial de competencias. *Pregunta: ¿Cuáles son las competencias que más impacto tienen en la organización? Con las que esté de acuerdo márkuelas con una X.* A continuación se redujo el listado inicial de competencias, erradicando repeticiones o similitudes, listándose nuevamente las competencias que fueron identificadas por los expertos:

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1. Motivación por el logro                | 7. Desarrollo de personas          |
| 2. Preocupación por el orden y la calidad | 8. Dirección de personas           |
| 3. Sensibilidad interpersonal             | 9. Trabajo en equipo y cooperación |
| 4. Orientación al cliente                 | 10. Liderazgo.                     |
| 5. Conocimiento organizativo              | 11. Confianza en sí mismo          |
| 6. Construcción de relaciones             | 12. Compromiso con la organización |

**Segunda ronda - Determinación del nivel de concordancias de los expertos:** A cada experto se le entregó por separado el resultado de la ronda anterior. *Pregunta: ¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias claves? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N.* Los resultados se muestran en la tabla 1:

Tabla 1: Matriz de concordancia de los expertos.

Competencia (C )	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc,%
Motivación por el logro								100
Preocupación por el orden y la calidad								100
Sensibilidad interpersonal								100
Orientación al cliente								100
Conocimiento organizativo	N	N		N			N	42
Construcción de relaciones	N		N				N	57
Desarrollo de personas						N		86
Dirección de personas	N			N	N		N	42
Trabajo en equipo y cooperación								100
Liderazgo.		N			N	N		57
Confianza en sí mismo		N	N			N	N	42
Compromiso con la organización								100

Como resultado del cálculo del nivel de concordancia de los expertos (Cc) se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias C5, C6, C8, C10 y C11 que obtuvieron valores Cc < 60%.

## Anexo 12. (Continuación...)

**Tercera ronda - Ordenamiento de las competencias según la importancia en el desempeño:** Se le entregó a cada experto por separado la matriz con los resultados de la segunda ronda. Pregunta: *¿Que ponderación o peso Ud. daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?* Para ello se les explico a los expertos que el numero 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta el valor 7, que será la de menos importancia. Recogidas las respuestas se ordenaron las ponderaciones, de acuerdo al valor de la sumatoria por filas (Rj), permitiendo el ordenamiento según el valor discreto de Rj media. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 2:

Tabla 2: Ponderación de los Expertos.

Expertos (E) / Factores ordenados (N)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\Sigma R_j$
Motivación por el logro	1	1	1	1	1	1	1	7
Preocupación por el orden y la calidad	5	4	5	5	4	5	5	33
Sensibilidad interpersonal	3	3	3	3	3	3	3	21
Orientación al cliente	4	5	4	4	5	4	4	30
Desarrollo de personas	6	6	7	6	6	6	6	43
Trabajo en equipo y cooperación	7	7	6	7	7	7	7	48
Compromiso con la organización	2	2	2	2	2	2	2	14

Para la determinación del nivel de consenso de los expertos se realizó la Prueba W de Kendall, utilizando la herramienta de Software SPSS, los resultados se muestran en las tablas 3 y 4:

Tabla 3: Rango promedio

Rangos	Rango promedio
Motivación por el logro	1,00
Preocupación por el orden y la calidad	4,71
Sensibilidad interpersonal	3,00
Orientación al cliente	4,29
Desarrollo de personas	6,14
Trabajo en equipo y cooperación	6,86
Compromiso con la organización	2,00

Tabla 4: Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall (a)	,977
Chi-cuadrado	41,020
gl	6
Sig. asintót.	,000

Sig. asintót. 0.00, se rechaza H0, por lo que existe concordancia en el juicio de los expertos.

(a ) Coeficiente de concordancia de Kendall

**Anexo 13. Aplicación de la técnica Delphi por rondas para la identificación de las competencias del proceso clave “Desarrollo de Software” en la Agencia GEOMIX.**

**Primera ronda – Identificación del listado de competencias por los expertos:** Listado reducido de competencias identificadas por los expertos:

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1. Motivación por el logro                | 5. Conocimiento organizativo       |
| 2. Preocupación por el orden y la calidad | 6. Desarrollo de personas          |
| 3. Sensibilidad interpersonal             | 7. Trabajo en equipo y cooperación |
| 4. Orientación al cliente                 | 8. Compromiso con la organización  |

**Segunda ronda - Determinación del nivel de concordancias de los expertos:** Los resultados se muestran en la tabla 1:

Tabla 1: Matriz de concordancia de los expertos.

Competencia (C )	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc,%
Motivación por el logro								100
Preocupación por el orden y la calidad							N	86
Sensibilidad interpersonal	N		N		N	N		42
Orientación al cliente								100
Conocimiento organizativo	N	N		N			N	42
Desarrollo de personas								100
Trabajo en equipo y cooperación								100
Compromiso con la organización	N			N			N	57

Se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias C3, C5 y C8 que obtuvieron valores Cc < 60%.

**Tercera ronda - Ordenamiento de las competencias según la importancia en el desempeño:** Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 2:

Tabla 2: Ponderación de los Expertos.

Expertos (E) / Factores ordenados (N)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣRj
Motivación por el logro	1	2	1	1	1	1	1	8
Preocupación por el orden y la calidad	5	5	5	5	4	5	5	34
Orientación al cliente	2	1	2	2	2	2	2	13
Desarrollo de personas	3	4	3	3	3	3	3	22
Trabajo en equipo y cooperación	4	3	4	4	5	4	4	28

Para la determinación del nivel de consenso de los expertos se realizó la Prueba W de Kendall, utilizando la herramienta de Software SPSS, los resultados se muestran en las tablas 3 y 4.

### Anexo 13. (Continuación...)

Tabla 3: Rango promedio

<b>Rangos</b>	<b>Rango promedio</b>
Motivación por el logro	1,14
Preocupación por el orden y la calidad	4,86
Orientación al cliente	1,86
Desarrollo de personas	3,14
Trabajo en equipo y cooperación	4,00

Tabla 4: Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,922
Chi-cuadrado	25,829
gl	4
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Sig. asintót. 0.00, se rechaza H0, por lo que existe concordancia en el juicio de los expertos.

**Anexo 14. Aplicación de la evaluación tipo feed-back 360° para la determinación de las brechas de las competencias claves o distintivas de la Empresa GeoSí.**

Se escogieron 12 expertos al nivel de la empresa, de ellos 4 directivos, 4 especialistas de las áreas de regulación y control y 4 trabajadores de la producción, para evaluar las siete (7) competencias claves o distintivas de la empresa, previamente identificadas.

A los expertos se les indicó de marcar con X en la casilla que refleja el porcentaje en que de manera “Actual” y “Deseada” (o necesaria) se está manifestando cada competencia en cuestión, en una escala desde cero (0) cuando no se manifiesta nivel alguno de la competencia, hasta el 100% cuando la competencia se manifiesta en un estado de plenitud. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 1:

Tabla 1: Criterio de evaluación de los expertos de las competencias claves entre el nivel actual y el nivel deseado en la Empresa GeoSí.

Estado	Criterio de los Expertos (12) por orden ascendente												Media	Mediana	Moda	
<b>Competencia clave 1: Motivación por el logro</b>																
Actual	60	70	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	77,5	80,0	80,0
Deseada	100	90	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	99,2	100,0	100,0
<b>Competencia clave 2: Compromiso con la organización</b>																
Actual	60	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	69,2	70,0	70,0
Deseada	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,0	100,0	100,0
<b>Competencia clave 3: Sensibilidad interpersonal</b>																
Actual	60	60	60	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	67,5	70,0	70,0
Deseada	90	90	90	90	90	90	90	90	90	100	100	100	100	93,3	90,0	90,0
<b>Competencia clave 4: Orientación al cliente</b>																
Actual	80	80	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	100	89,2	90,0	90,0
Deseada	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,0	100,0	100,0
<b>Competencia clave 5: Preocupación por el orden y la calidad</b>																
Actual	70	70	70	70	70	70	70	70	70	80	80	80	90	74,2	70,0	70,0
Deseada	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,0	100,0	100,0
<b>Competencia clave 6: Desarrollo de personas</b>																
Actual	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	80	70,8	70,0	70,0
Deseada	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	100	100	91,7	90,0	90,0
<b>Competencia clave 7: Trabajo en equipo y cooperación</b>																
Actual	60	60	60	60	60	60	60	60	60	70	70	70	70	63,3	60,0	60,0
Deseada	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,0	100,0	100,0

### Anexo 14. (Continuación...)

Para mostrar gráficamente la brecha de cada competencia entre el nivel actual y el nivel deseado se utilizó la moda como medida de tendencia central, que indica el intervalo más marcado para cada competencia por el conjunto de evaluadores, obteniéndose la tabla 2:

Tabla 2: Expresión gráfica de las brechas (sombreado) de las competencias claves entre el nivel actual y el nivel deseado.

%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
<b>Competencia clave 1: Motivación por el logro</b>												
Actual									*			
Deseada												*
<b>Competencia clave 2: Compromiso con la organización</b>												
Actual												*
Deseada												*
<b>Competencia clave 3: Sensibilidad interpersonal</b>												
Actual												*
Deseada												*
<b>Competencia clave 4: Orientación al cliente</b>												
Actual										*		
Deseada												*
<b>Competencia clave 5: Preocupación por el orden y la calidad</b>												
Actual												*
Deseada												*
<b>Competencia clave 6: Desarrollo de personas</b>												
Actual												*
Deseada												*
<b>Competencia clave 7: Trabajo en equipo y cooperación</b>												
Actual								*				
Deseada												*

**Anexo 15. Aplicación de la técnica de evaluación tipo feed-back 360° para la identificación de las brechas de las competencias del proceso clave “Desarrollo de Software” en la Agencia GEOMIX.**

Se escogieron al nivel de la Agencia 12 expertos para evaluar las cinco (5) competencias del proceso clave “Desarrollo de Software”, previamente identificadas, de ellos 3 directivos y 2 especialistas del área administrativa y 7 especialistas de la producción.

A los expertos se les indicó marcar con X en la casilla que refleja el porcentaje en que de manera “Actual” y “Deseada” (o necesaria) se está manifestando cada competencia en cuestión, en una escala desde cero (0) cuando no se manifiesta nivel alguno de la competencia, hasta el 100% cuando la competencia se manifiesta en un estado de plenitud. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 1:

Tabla 1: Criterio de evaluación de los expertos de las competencias entre el nivel actual y el nivel deseado en la Agencia GEOMIX

Estado	Criterio de los Expertos (12) por orden ascendente												Media	Mediana	Moda	
<b>Competencia clave 1: Motivación por el logro</b>																
Actual	80	90	90	90	90	90	90	90	90	90	100	100	100	91,7	90,0	90,0
Deseada	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,0	100,0	100,0
<b>Competencia clave 2: Orientación al cliente</b>																
Actual	90	90	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	98,3	100,0	100,0
Deseada	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,0	100,0	100,0
<b>Competencia clave 3: Desarrollo de personas</b>																
Actual	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	90	90	80,8	80,0	80,0
Deseada	90	90	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	98,3	100,0	100,0
<b>Competencia clave 4: Trabajo en equipo y cooperación</b>																
Actual	90	90	90	90	90	90	90	90	90	100	100	100	100	93,3	90,0	90,0
Deseada	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,0	100,0	100,0
<b>Competencia clave 5: Preocupación por el orden y la calidad</b>																
Actual	60	70	70	70	70	70	70	70	70	70	80	80	80	71,7	70,0	70,0
Deseada	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,0	100,0	100,0

Para mostrar gráficamente la brecha de cada competencia entre el nivel actual y el nivel deseado se utilizó la moda como medida de tendencia central, que indica el intervalo más marcado para cada competencia por el conjunto de evaluadores, obteniéndose la tabla 2:

**Anexo 15. (Continuación...)**

Tabla 2: Expresión gráfica de las brechas (sombreado) de las competencias del proceso clave “Desarrollo de Software” entre el nivel actual y el nivel deseado.

%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>Competencia clave 1: Motivación por el logro</b>											
Actual											
Deseada											
<b>Competencia clave 2: Orientación al cliente</b>											
Actual											
Deseada											
<b>Competencia clave 3: Desarrollo de personas</b>											
Actual											
Deseada											
<b>Competencia clave 4: Trabajo en equipo y cooperación</b>											
Actual											
Deseada											
<b>Competencia clave 5: Preocupación por el orden y la calidad</b>											
Actual											
Deseada											

## Anexo 16. Listado inicial de competencias laborales

No.	Competencia	Descripción de la competencia
C1	Conocimientos	Conocimientos básicos o generales y específicos adquiridos mediante formación teórica y práctica, que se relacionan con las funciones del cargo.
C2	Experiencia	Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico adquirido o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.
C3	Actitud por la auto preparación y disposición a la superación	Capacidad para realizar una auto preparación constante, que garantiza la actualización de los conocimientos de la especialidad. Hábito de estudio individual. Interés por recibir cursos para superarse.
C4	Comunicación oral y escrita	Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Habilidad para escuchar y facilitar un intercambio abierto de ideas. Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
C5	Pensamiento analítico	Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática. Habilidad para valorar resultados con profundidad, objetividad e integralidad.
C6	Autoestima - autoconfianza	- Creer en la propia auto-valoración, mantener una visión positiva del ego, y desplegar una imagen profesional. Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
C7	Tenacidad	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un período razonable.
C8	Flexibilidad - Adaptabilidad	- Capacidad para modificar el comportamiento propio y permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas. Aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y organizacionales en general. Habilidad para trabajar con otros
C9	Independencia	Actuación basada en las propias convicciones. Habilidad para determinar la mejor solución a un problema, evaluando los pros y los contras de soluciones alternativas y su impacto. Capacidad para tomar las decisiones que están a su nivel con seguridad, manteniendo con firmeza y solidez sus criterios.
C10	Iniciativa - Creatividad	- Capacidad para actuar de forma activa ante los acontecimientos, logrando una visión de oportunidades en ellos. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales. Capacidad para proponer soluciones imaginativas, novedosas, originales y eficaces a los problemas. Capacidad para plantear y consolidar métodos efectivos de trabajo.
C11	Tolerancia al estrés	Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/u oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés
C12	Empatía	Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.

**Anexo 16. (Continuación...)**

<b>No.</b>	<b>Competencia</b>	<b>Descripción de la competencia</b>
C13	Autocontrol	Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
C14	Influencia - Negociación	Habilidad para persuadir a que otros acepten recomendaciones, cooperen, o cambien su conducta; para trabajar con las personas hacia la obtención de un acuerdo; para negociar soluciones mutuas aceptables.
C15	Sensibilidad interpersonal y sociabilidad	Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Consideración por los sentimientos y necesidades de los otros. Saber desarrollar relaciones interpersonales de confianza y respeto a todos los niveles.
C16	Planificación y organización	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
C17	Habilidad de control	Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos: implica la toma de decisiones que aseguren este control.
C18	Delegación	Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
C19	Liderazgo	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
C20	Autoridad	Capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.
C21	Sentido de cooperación y aporte al trabajo en equipo	Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Disposición para asumir cualquier tarea que se le asigne. Habilidad para animar y facilitar la cooperación, la confianza y la identidad del equipo y de favorecer la cohesión creando un ambiente favorable de trabajo.
C22	Compromiso con la organización	Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
C23	Confianza en sí mismo	Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
C24	Integridad y comportamiento ético	Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas, para desarrollar relaciones interpersonales de confianza y respeto a todos los niveles. Poseer una línea de comportamiento apropiado basado en valores como la honradez, la honestidad y la sinceridad.
C25	Responsabilidad	Alto sentido del deber, del cumplimiento con las obligaciones, con los compromisos contraídos. Ser ejemplo personal. Demostrar sentido de compromiso con los objetivos y metas de la organización. Mantener la confidencialidad y la seguridad de la información. Asumir las consecuencias de sus actos.



### Anexo 17. (Continuación...)

Como resultado se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias C9, C10, C11, C12, C13 y C15 que obtuvieron valores  $C_c < 60\%$ .

**Tercera ronda - Ordenamiento de las competencias según la importancia en el desempeño:** Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 2:

Tabla 2: Ponderación de los Expertos.

Expertos (E) / Factores ordenados (N)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\Sigma R_j$
Conocimientos	1	1	1	1	1	1	1	7
Experiencia	2	2	2	3	2	2	3	16
Actitud por la auto preparación y disposición a la superación	8	8	9	8	9	8	8	58
Comunicación oral y escrita	11	11	10	11	10	11	11	75
Pensamiento analítico	4	5	4	4	5	4	4	30
Flexibilidad - Adaptabilidad	9	8	9	9	8	9	8	61
Independencia	5	4	5	5	6	5	5	35
Iniciativa - Creatividad	7	7	6	7	7	7	7	48
Sentido de cooperación y aportes al trabajo del equipo	10	10	11	10	11	10	10	72
Integridad y comportamiento ético	6	6	7	6	4	6	6	41
Responsabilidad	3	3	3	2	3	3	2	19

Para la determinación del nivel de consenso de los expertos se realizó la Prueba W de Kendall, utilizando la herramienta de Software SPSS, los resultados se muestran en las tablas 3 y 4.

Tabla 3: Rango promedio

Rangos	Rango promedio
Conocimientos	1,00
Experiencia	2,29
Actitud por la auto preparación y disposición a la superación	8,29
Comunicación oral y escrita	10,71
Pensamiento analítico	4,29
Flexibilidad - Adaptabilidad	8,71
Independencia	5,00
Iniciativa - Creatividad	6,86
Sentido de cooperación y aportes trabajo del equipo	10,29
Integridad y comportamiento ético	5,86
Responsabilidad	2,71

## Anexo 17. (Continuación...)

Tabla 4: Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,977
Chi-cuadrado	68,390
gl	10
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Sig. asintót. 0.00, se rechaza H0, por lo que existe concordancia en el juicio de los expertos.

## Anexo 18. Perfil de competencias del cargo clave

Denominación del cargo: Especialista B en Ciencias Informáticas

Carácter de las competencias: De Empresa

Función del Cargo: Elaborar proyectos y desarrollar aplicaciones de software para la geomática que den respuesta a las exigencias de los clientes y al cumplimiento del plan de negocios de la Agencia GEOMIX.

PERFIL	COMPETENCIA	DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA			E	M	S
E- Elementales		M - Medios		S - Superiores			
De formación general	Nivel educacional requerido	Superior					X
	Especialidad	Licenciatura en Ciencias de la Computación, Ingeniería en Ciencias Informáticas u otras del perfil.					X
	Experiencia en la actividad	Mínimo un año				X	
De conocimientos generales y específicos	Conocimientos básicos o generales	Dominar la programación: en Web, uso del lenguaje Java, Java Script y PHP fundamentalmente.					X
		Sobre todo el perfil de la geomática, profundizado en la cartografía digital.				X	
		Dominar los instrumentos metodológicos necesarios para impartir adiestramiento.				X	
		Sobre marketing y negociación.				X	
	Conocimientos específicos	Dominar los software específicos: GeoServer, PostgreSQL, Sistema de Gestión de Base de Datos (SGBD), entre otros.					X
		Dominar las metodologías para el desarrollo de software.					X
PERFIL	COMPETENCIA	DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA			B	M	A
B - Bajo		M - Medio		A - Alto			
Habilidades	Comunicación oral y escrita	Expresa ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva.					X
		Escucha y facilita un intercambio abierto de ideas.					X
		Redacta las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.					X
	Flexibilidad - Adaptabilidad	Modifica el comportamiento propio y permanece eficaz dentro de un entorno cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.					X
		Responde positivamente a los cambios tecnológicos y organizacionales en general.					X
		Posee habilidad para trabajar con otros				X	
	Pensamiento analítico	Determina las fuentes apropiadas de información, las que analiza detalladamente a partir del conocimiento propio y/o referencias anteriores.					X
		Divide problemas complejos en partes constituyentes de forma lógica y sistemática.				X	
		Determina las tendencias y patrones en los datos que analiza para obtener el curso de acción más apropiado hacia los resultados deseados.				X	
		Identifica las causas del problema antes de proponer su solución.					X
		Valora los resultados con profundidad, objetividad e integralidad.					X

**Anexo 18. (Continuación...)**

PERFIL	COMPETENCIA	DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA	B	M	A	
	Independencia.	Realiza el trabajo con autonomía, independientemente de su complejidad.			X	
		Determina la mejor solución a un problema, evaluando los pros y los contras de soluciones alternativas y su impacto.			X	
		Toma las decisiones que están a su nivel con seguridad, firmeza y solidez en sus criterios.			X	
	Iniciativa - Creatividad	Actúa de forma activa ante los acontecimientos, logrando una visión de oportunidades en ellos.		X		
		Identifica alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.		X		
		Propone soluciones imaginativas, novedosas, originales y eficaces a los problemas.				X
		Plantea y consolida métodos efectivos de trabajo.				X
	Actitudes	Actitud por la auto preparación y disposición a la superación	Realiza una auto preparación constante, que garantiza la actualización de los conocimientos de la especialidad.			X
Muestra interés por recibir cursos para superarse.				X		
Accede a las vías más actualizadas de información.				X		
Sentido de cooperación y aportes al trabajo en equipo		Trabaja y hace que los demás trabajen colaborando unos con otros				X
		Asume cualquier tarea que se le asigne.				X
		Anima y facilita la cooperación, la confianza y la cohesión del grupo, creando un ambiente favorable de trabajo.				X
Valores	Integridad y comportamiento ético	Tiene capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas.			X	
		Es ejemplo personal.			X	
		Desarrolla relaciones interpersonales de confianza y respeto a todos los niveles.			X	
		Posee una línea de comportamiento apropiado basado en valores como la honradez, la honestidad y la sinceridad.			X	
	Responsabilidad	Tiene un alto sentido del deber, del cumplimiento con las obligaciones, con los compromisos contraídos.				X
		Demuestra sentido de compromiso con los objetivos y metas de la organización.				X
		Mantiene la confidencialidad y la seguridad de la información.				X
		Asume las consecuencias de sus actos.				X
Elaborado por Miembros del Grupo de Perfilamiento:		Firmas:				
Revisado por Miembros Comité de Competencias:						
Aprobado por Director General de la Empresa:						
		Fecha de aprobación:				

## Anexo 19. Perfil de cargo por competencias

<b>Denominación del cargo:</b> Especialista B en Ciencias Informáticas							
<b>Categoría ocupacional:</b> Técnico			<b>Grupo Escala:</b> XI				
<b>Salario escala:</b> \$ 365.00		<b>Pago adicional Perfeccionamiento Empresarial:</b> \$105.00					
<b>Dependencia jerárquica:</b> Jefe de Brigada de Trabajo Socialista							
<b>Calificador Utilizado:</b> Calificador común de cargos técnicos.							
<b>Misión del cargo:</b> Elaborar proyectos y desarrollar aplicaciones de software para la geomática que den respuesta a las exigencias de los clientes y al cumplimiento del Plan de Negocios de la Agencia GEOMIX.							
<b>Funciones específicas del cargo</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora el proyecto técnico ejecutivos de los productos y servicios contratados que le son asignados como jefe de proyecto y dirige el trabajo a desarrollar, garantizando el cumplimiento de las tareas productivas en el plazo establecido y con la calidad requerida.</li> <li>- Realiza análisis de sistemas, la programación, puestas a punto y explotación de proyectos y aplicaciones de Software en Web asociados a la Geomática, cumpliendo con las especificaciones establecidas en los proyectos.</li> <li>- Explota eficientemente los paquetes de programas previstos de acuerdo a las producciones a ejecutar.</li> <li>- Realiza los trabajos de revisión final de la producción ejecutada.</li> <li>- Adiestra adecuadamente al personal interno o cliente para el uso eficiente del software.</li> <li>- Garantiza el cumplimiento de lo establecido en materia de disciplina tecnológica.</li> <li>- Fomenta la comercialización de los software creados o en aplicación, extendiendo los servicios hasta la etapa de posventa y garantiza que el cliente esté satisfecho con el producto terminado.</li> <li>- Desarrolla y aplica innovaciones y racionalizaciones a fin de disminuir gastos de trabajo, materiales y elevar la productividad de la brigada.</li> <li>- Cumple con las medidas asociadas a la Seguridad Informática, al Secreto Estatal y al Régimen Especial de Seguridad de la Empresa y de la Agencia.</li> <li>- Cumple con las normas de consumo de material, de alimentación y de portadores energéticos aprobadas por la empresa.</li> <li>- Cumple con las actividades de prevención y capacitación en materia de seguridad y salud en el trabajo, garantiza el adecuado uso de los medios de protección asignados y el cumplimiento de las reglas de seguridad del puesto de trabajo.</li> <li>- Cumple con las actividades de preservación del medio ambiente.</li> <li>- Cumple con los reglamentos de la disciplina interna de la empresa, así como con las demás disposiciones vigentes.</li> <li>- Mantiene el buen estado técnico del equipamiento tecnológico y el uso racional de los bienes o recursos puestos a su disposición.</li> <li>- Elabora la información establecida y cuantos documentos sean necesarios para el ejercicio de sus funciones.</li> <li>- Realiza su auto preparación y superación profesional acerca de aspectos vinculados a la actividad que desempeña, asegurando una alta competencia. Prepara y transmite los conocimientos adquiridos al personal que lo requiera.</li> <li>- Cumple cualquier tarea que se le asigne, siempre que tenga los conocimientos para realizarla y esté apto física y mentalmente.</li> </ul>							
Perfil	Competencias	Dimensiones de la competencia			E	M	S
E- Elementales		M - Medios		S - Superiores			
<b>De conocimientos</b>	<b>Conocimientos básicos o generales</b>	Posee dominio de la programación: en Web, uso del lenguaje Java, Java Script y PHP fundamentalmente.					<b>x</b>
		Poseer conocimientos sobre todo el perfil de la geomática, profundizado en la cartografía digital.					<b>x</b>
		Posee dominio de instrumentos metodológicos necesarios para impartir adiestramiento.					<b>x</b>

Anexo 19. (Continuación...)

	<b>Conocimientos específicos</b>	Posee dominio de los software específicos: GeoServer, PostgreSQL, Sistema de Gestión de Base de Datos (SGBD), entre otros.			<b>X</b>
		Posee dominio de las normas y metodologías para el desarrollo de software.			<b>X</b>
<b>Perfil</b>	<b>Competencias</b>	<b>Dimensiones de la competencia</b>			<b>B M A</b>
	<b>B - Bajos</b>	<b>M - Medios</b>	<b>A - Altos</b>		
<b>Habilidades</b>	<b>Comunicación oral y escrita</b>	Expresa ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva.			<b>X</b>
		Escucha y facilita un intercambio abierto de ideas.			<b>X</b>
		Redacta las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.			<b>X</b>
	<b>Flexibilidad - Adaptabilidad</b>	Modifica el comportamiento propio y permanece eficaz dentro de un entorno cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.			<b>X</b>
		Responde positivamente a los cambios tecnológicos y organizacionales en general.			<b>X</b>
		Posee habilidad para trabajar con otros		<b>X</b>	
	<b>Pensamiento analítico</b>	Determina las fuentes apropiadas de información, las que analiza detalladamente a partir del conocimiento propio y/o referencias anteriores.			<b>X</b>
		Divide problemas complejos en partes constituyentes de forma lógica y sistemática.		<b>X</b>	
		Determina las tendencias y patrones en los datos que analiza para obtener el curso de acción más apropiado hacia los resultados deseados.		<b>X</b>	
		Identifica las causas del problema antes de proponer su solución.			<b>X</b>
		Valora los resultados con profundidad, objetividad e integralidad.			<b>X</b>
	<b>Independencia</b>	Realiza el trabajo con autonomía, independientemente de su complejidad.			<b>X</b>
		Determina la mejor solución a un problema, evaluando los pros y los contras de soluciones alternativas y su impacto.			<b>X</b>
		Toma las decisiones que están a su nivel con seguridad, firmeza y solidez en sus criterios.			<b>X</b>
	<b>Iniciativa Creatividad</b>	Actúa de forma activa ante los acontecimientos, logrando una visión de oportunidades en ellos.			<b>X</b>
		Identifica alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.		<b>X</b>	
Propone soluciones imaginativas, novedosas, originales y eficaces a los problemas.				<b>X</b>	
Plantea y consolida métodos efectivos de trabajo.				<b>X</b>	
<b>Actitudes</b>	<b>Actitud por la auto preparación y disposición a la superación</b>	Realiza una auto preparación constante, que garantiza la actualización de los conocimientos de la especialidad.			<b>X</b>
		Muestra interés por recibir cursos para superarse.			<b>X</b>
		Accede a las vías más actualizadas de información.			<b>X</b>

**Anexo 19. (Continuación...)**

	<b>Sentido de cooperación y aportes al trabajo en grupo</b>	Trabaja y hace que los demás trabajen colaborando unos con otros			<b>x</b>
		Asume cualquier tarea que se le asigne.			<b>x</b>
		Anima y facilita la cooperación, la confianza y la cohesión del grupo, creando un ambiente favorable de trabajo.			<b>x</b>
<b>Valores</b>	<b>Integridad y comportamiento ético</b>	Tiene capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas.			<b>x</b>
		Es ejemplo personal.			<b>x</b>
		Desarrolla relaciones interpersonales de confianza y respeto a todos los niveles.			<b>x</b>
		Posee una línea de comportamiento apropiado basado en valores como la honradez, la honestidad y la sinceridad.			<b>x</b>
	<b>Responsabilidad</b>	Tiene un alto sentido del deber, del cumplimiento con las obligaciones, con los compromisos contraídos.			<b>x</b>
		Demuestra sentido de compromiso con los objetivos y metas de la organización.			<b>x</b>
		Mantiene la confidencialidad y la seguridad de la información.			<b>x</b>
		Asume las consecuencias de sus actos.			<b>x</b>
<b>Requisitos o exigencias del cargo</b>					
<b>Formación mínima necesaria:</b> Nivel Superior. Licenciatura en Ciencias de la Computación, Ingeniería en Ciencias Informáticas u otras del perfil.					
<b>Experiencia previa:</b> Mínimo un año					
<b>Condiciones particulares de idoneidad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener disposición para viajar y albergarse si fuera necesario, en función de su trabajo.</li> <li>• Mantener siempre una correcta presencia personal, actitud cortés y trato afable.</li> <li>• Mantener la asiduidad al trabajo.</li> </ul>					
<b>Responsabilidades</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De asegurar mediante la ejecución del autocontrol la calidad de los servicios productivos que realiza.</li> <li>• De actuar con rigurosidad en cuanto a la objetividad de la información que brinda.</li> <li>• De asegurar el cumplimiento de las normas establecidas para la SST, la Seguridad Informática y el RES.</li> <li>• Sobre la custodia, cuidado y correcto uso de los recursos materiales asignados</li> <li>• Sobre informaciones confidenciales.</li> <li>• Sobre las consecuencias económicas de su propia actuación.</li> </ul>					
<b>Autoridad para tomar decisiones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para tomar medidas correctivas ante cualquier violación de las regulaciones legales vigentes que rigen la actividad.</li> <li>• Para desarrollar iniciativa en la búsqueda de alternativas a largo plazo ante los problemas de la actividad que se presenten.</li> </ul>					
<b>Condiciones de trabajo</b>					
<b>Esfuerzo físico y mental:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo mental: Tiene que proyectar y desarrollar ideas, estrategias, contactar personas entre otras actividades.</li> <li>• Esfuerzo físico: Cansancio visual. Realiza su trabajo utilizando computadora durante la jornada laboral.</li> </ul>					
<b>Ambiente físico (Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo):</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminación: 300 – 500 lux</li> <li>• Ruido: &lt; 65 dBA</li> <li>• Microclima: temperatura en invierno: 21-23°C y en verano 26-28°C</li> </ul>					

## Anexo 19. (Continuación...)

<b>Riesgos más comunes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Accidentes de oficina de poca probabilidad y bajas consecuencias</li><li>• Accidente de tránsito en horario de trabajo</li></ul>	
<b>Régimen de trabajo y descanso:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Horario de trabajo: de Lunes a Viernes: 7:45 a.m. a 5:00 p.m. Incluye las 4 horas de los sábados.</li><li>• Horario de descanso: 30 min de almuerzo.</li></ul>	
<b>Cultura organizacional</b>	
<b>Expectativas del comportamiento:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener un comportamiento acorde con las normas de disciplina, y con los códigos de conductas establecidos en las FAR.</li><li>• Ser consecuente con todas las regulaciones legales del MINFAR y del país.</li><li>• Respetar y compartir los valores presentes en la cultura de la organizacional tales como ambiente de unidad, elevado sentimiento de pertenencia, ambiente de comunicación abierta y receptividad</li></ul>	
<b>Tiempo de adaptación:</b> Hasta 120 días.	
<b>Certificación</b>	
<b>Certificado por:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Certificado a:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	

**Anexo 20. Programa de acciones de mejora de RR.HH para la Agencia GEOMIX.**

Fuente: Elaboración propia.

<b>Políticas de RR.HH</b>	<b>Buenas prácticas de RR.HH</b>	<b>Responsables (Fecha de cumplimiento)</b>
Ingreso de personal	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Definición de los perfiles de competencias de los cargos claves.</li><li>▪ Contratación selectiva buscando un determinado nivel de competencias en las personas, comparable con los requeridos en el perfil de competencias (conocimientos, experiencia, características personales, etc.)</li></ul>	Dirección de RR.HH (marzo 2013)
Permanencia y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Información y retroalimentación con los trabajadores sobre la estrategia de la organización y el cumplimiento de los objetivos.</li><li>▪ Participación de los trabajadores en la toma de decisiones, a través de los órganos colectivos de dirección.</li><li>▪ Uso de los resultados de la evaluación del desempeño para la determinación de las necesidades específicas de capacitación acorde con las brechas de competencias a erradicar o competencias a desarrollar.</li><li>▪ Planificación de una formación basada en el desarrollo de la polivalencia y de capacidades para solucionar los problemas.</li><li>▪ Diseño de un sistema de estimulación acorde a las capacidades y actitudes de los trabajadores que conlleven a mejorar su motivación por los resultados y su satisfacción personal.</li></ul>	Alta dirección y Dirección de RR.HH (junio 2013)

**Anexo 21. Cuestionario general sobre la investigación.** Fuente Adaptada de Sotolongo Sánchez, (2005)

Estimado experto: Usted ha sido seleccionado para emitir su criterio y/o juicio con el propósito de evaluar los principios generales en los que se sustenta el procedimiento general para identificar, validar y certificar competencias y sus bondades.

**Instrucciones generales:**

A continuación se presenta una batería de planteamientos que es preciso que evalúe sin pasar ninguno por alto debiendo marcar con una X aquella casilla que considere más adecuada según su percepción. Solo marcar una opción en cada caso. Para ellos se presenta una escala Likert de cinco categorías, en la cual una valoración máxima de (5) puntos representa su total conformidad y acuerdo con el planteamiento expuesto y una evaluación mínima de (1) punto, lo contrario (su total desacuerdo con el planteamiento).

<b>Los procedimientos (general y específico) propuestos en la investigación, en su conjunto:</b>	<b>1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
Son factibles de aplicación en el objeto de estudio práctico seleccionado.	<input type="checkbox"/>				
Poseen capacidad de descripción, explicación y predicción en su conjunto.	<input type="checkbox"/>				
Poseen consistencia lógica a partir de su estructura, secuencia, interrelación de aspectos y coherencia metodológica interna.	<input type="checkbox"/>				
Son flexibles por su capacidad de asimilación e incorporación de actualizaciones y reajustes en los diferentes procesos analíticos y procedimientos específicos.	<input type="checkbox"/>				
Permiten efectuar un complejo proceso analítico de manera relativamente simple, sencilla y de fácil aplicación en general (parsimonia).	<input type="checkbox"/>				
Las decisiones y acciones derivadas de su proceder tienen un impacto significativo, no sólo en el área de RR.HH, sino en la organización en su conjunto (trascendencia).	<input type="checkbox"/>				
Resultan factibles de implementar con un presupuesto razonable, conduciendo, asimismo, a la obtención de beneficios de diversa índole y valor para la organización (racionalidad).	<input type="checkbox"/>				
Son extensibles a otras empresas por su capacidad de adaptabilidad, transparencia, consistencia y posibilidad de generalización (perspectivas).	<input type="checkbox"/>				
Resultan pertinentes para las condiciones actuales que presenta la empresa, pudiendo ser adoptadas integralmente.	<input type="checkbox"/>				
Contribuyen a la proyección estratégica de políticas y prácticas de RR.HH (de reclutamiento, selección, inducción, mantenimiento y desarrollo), mejorando la percepción actual de esta función en la organización.	<input type="checkbox"/>				
Con su adopción y aplicación consecuente, se puede contribuir de manera deliberada al mejoramiento integral de la GRH en las organizaciones empresariales, transformándola en un instrumento estratégico de mejora continua.	<input type="checkbox"/>				

**Muchas gracias por su colaboración**