UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA E INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Tesis presentada en opción al grado académico de

Máster en Ingeniería Industrial

Título: Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales en la UEB Recape VC "David Díaz Guadarrama"

Autora: Ing. Laury Lorenzo Roche

Tutora: Dra. C. María Sotolongo Sánchez

Santa Clara, 2017

La Gran Cubana

Resumen

Los recursos humanos son uno de los componentes más importantes de las empresas cubanas, ya que constituyen un elemento de diferenciación en el que se pueden basar las ventajas competitivas, esto conlleva a que las empresas tengan la necesidad de desarrollar las competencias de sus trabajadores como requisito del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). La UEB Recape Villa Clara no está ajena a esta situación, actualmente tiene implementado un SGC según la NC-ISO 9001:2008, pero está en transición a la nueva norma NC-ISO 9001:2015. Por lo tanto, la inexistencia de un procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias dentro del SGC en la UEB Recape Villa Clara que satisfaga los requisitos de la NC-ISO 9001:2015 referidos a esta temática, constituyó el problema científico a resolver de esta investigación. 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, que alineado con las estrategias nacionales en materia de GRH y el SGC constituyen los principales aportes de la investigación. Finalmente, se muestra la viabilidad de la solución desarrollada mediante su aplicación en la UEB Recape Villa Clara, que permitió identificar, validar y certificar las competencias de esta entidad, tanto de sus procesos claves de Contratación y comercialización de los servicios y Recape de neumáticos en frío y caliente como de los principales puestos de trabajo.

Summary

Human resources are one of the most important components of Cuban companies, since they constitute an element of differentiation on which competitive advantages can be based. This means that companies have the need to develop the competencies of their workers as a requirement Of the Quality Management System (QMS). UEB Recape Villa Clara is no stranger to this situation, currently has implemented a GSC according to the NC-ISO 9001: 2008, but is in transition to the new standard NC-ISO 9001: 2015. Therefore, the lack of a procedure to identify, validate and certify the competences within the GSC in the UEB Recape Villa Clara that satisfies the requirements of NC-ISO 9001: 2015 referred to this subject, was the scientific problem to solve this investigation. In its content, this thesis shows the theoretical-referential framework of the research, with emphasis on the methods most used in the current practice to identify, validate and certify the competences. As a solution to the scientific problem posed, the development of a general procedure is presented, aligned with the national strategies on HRM and the GSC are the main contributions of the research. Finally, the feasibility of the solution developed through its application in the UEB Recape Villa Clara was demonstrated, which allowed to identify, validate and certify the competences of this entity, both of its key processes of Recruitment and commercialization of services and Recap of tires in Cold and hot as the main jobs.

Índice

Introducción.....1

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación 6

1.1 Introducción.....6

1.2 La GRH por competencias como herramienta estratégica para optimizar el capital humano.....7

1.2.1 Antecedentes y conceptualización de las competencias laborales 8

1.2.2 Clasificación de las competencias laborales.....11

1.2.3 Generalidades de los modelos de GRH por competencias.....13

1.2.4 Métodos e instrumentos para el diagnóstico de las competencias.....17

1.3 El sistema de Gestión de la Calidad basado en competencias.....23

1.3.1 Nexos de las normas de calidad y las normas de competencia laboral 24

1.4 La gestión por competencias en el contexto cubano actual.....24

1.4.1 Antecedentes de la GRH por competencias en el sector empresarial cubano y su inclusión en la Gestión de Calidad. Situación actual y perspectivas 25

1.5 Conclusiones parciales del capítulo.....28

Capítulo II: Procedimiento para identificar, validar y certificar competencias en la UEB Recape VC 29

2.1 Introducción 29

2.2 Caracterización de la Gestión de los Recursos Humanos en la UEB Recape VC ...29

2.2.1 Caracterización de la UEB Recape VC.....29

2.2.2 Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente al comportamiento de las competencias laborales 32

2.3 Procedimiento general para identificar, validar y certificar competencias en la UEB Recape VC 33

2.4 Conclusiones parciales del capítulo.....47

Capítulo III Aplicación del procedimiento para la identificación, validación y certificación las competencias laborales en la UEB Recape Villa Clara "David Díaz Guadarrama" 48

3.1 Introducción.....48

3.2 Aplicación del procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias laborales 48

3.2.1 Constitución del comité de competencias.....48

3.2.2 Preparación del comité de competencias y planificación del trabajo.....48

3.2.3 Identificación de las competencias para los diferentes niveles 49

3.2.4 Validación de las competencias....62
3.2.5 Evaluación y certificación de las competencias....62
3.2.6 Monitoreo y Control....63
3.3 Validación de la propuesta y beneficios esperados....63
3.4 Concusiones parciales del capítulo....65
Conclusiones Generales....67
Recomendaciones....68
Bibliografía....69
Anexos

Introducción

El mercado internacional sufre cambios acelerados y las empresas deben tener la capacidad de plantear, diseñar y desarrollar ventajas competitivas que les permitan evolucionar para poder alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico. Las ventajas competitivas involucran una serie de nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que construyan organizaciones más productivas y una administración integral del recurso humano. Como resultado permiten a las organizaciones buscar la excelencia, logrando productos o servicios con excelente calidad, que les permitirán obtener beneficios sostenibles y rendimientos superiores a los de sus competidores (INTECAP, 2004).

Durante muchos años la administración, gestión de recursos humanos y los procesos de reclutamiento y selección se han realizado de manera empírica dentro de las empresas, descartando el soporte técnico-científico que lo anterior merece. Sin embargo con el desarrollo empresarial se hace necesario tecnificar los procesos de gestión y planeación del recurso humano acorde a la necesidad para estar a la altura de dichas exigencias.

La Gestión de Recursos Humanos involucra las competencias laborales, es decir que necesitan contar con personal "Competente" que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, porque hay que recordar que lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, lo que hace la diferencia es la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo (INTECAP, 2004).

Para lograr un nivel competitivo en el mundo, las competencias laborales se han convertido, en las empresas, en un aspecto necesario en los últimos tiempos; pues se pretende que el recurso humano esté preparado para cumplir con las expectativas que la empresa demanda hacia el alcance de sus metas.

Cuba no está exenta de estas influencias ya que el enfoque de competencias representa una alternativa factible en la medida en que permite orientar las acciones correspondientes de la gestión del personal y conseguir estimular el desarrollo de las capacidades demostradas tomando en consideración los objetivos de la organización.

Las competencias laborales han causado interés a autores e investigadores nacionales entre los que se destacan Aragón (2002) y Cuesta (1999, 2001, 2005), muestra de ello son los argumentos y elementos importantes que han aportado sobre la gestión por

competencias para hacerla más ajustable al sistema empresarial cubano desde el punto de vista teórico y práctico.

Actualmente en nuestro país y mundialmente se observa una creciente adopción de los sistemas de gestión de la calidad a partir de la aplicación de la familia ISO 9000:2015, por lo que resulta conveniente revisar y considerar como incorporan el aspecto humano y sus competencias. A su vez garantizar que los nuevos procesos sean documentados y empleados mediante procedimientos estructurados de manera coherente con los sistemas de gestión de la calidad.

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 gestión de recursos humanos.

La UEB Recape Villa Clara "David Díaz Guadarrama"–UEB Recape VC 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 Gestión de la Calidad (en lo adelante SGC) certificado por la Norma ISO 9001:2008, no está exenta de carencias asociadas, sino por el contrario, está sujeta a influencias negativas de todo tipo provocadas por las limitaciones existentes en los recursos humanos competentes que necesita esta entidad para lograr el cumplimiento de su objeto social.

La UEB Recape VC desde hace varios años está inmersa en la implantación de las NC ISO 9001:2008, en el SGC implantado se han identificado 8 procesos como los necesarios para gestionar sus actividades. Dentro de estos procesos se encuentra el de Proceso de Gestión de Recursos Humanos el cual cuenta con 3 procedimientos Generales: PG 140-01 Capacitación y Desarrollo, PG 140-02 Evaluación de Desempeño y PG 140-03 Captación, Selección e Ingreso, sin embargo no se elaboró un procedimiento para la implementación práctica de la GRH por competencias.

Estudios previos realizados en esta entidad entre los años 2015 y 2016, pusieron en evidencia deficiencias e insuficiencias relacionadas con la GRH, entre las que se 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, 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.

En estos momentos la organización se encuentra en proceso de transición a la nueva NC ISO 9001:2015 la cual en sus modificaciones con respecto a la anterior persigue evidenciar la evaluación de las competencias y no focalizarlo solo en las acciones formativas, aspecto clave o requisito indispensable para la implementación de esta norma. Esto ha traído consigo que la posibilidad de certificación haya sido dilatada en el tiempo, constituyendo esto la situación problemática de la investigación.

Sin embargo, la organización carece de un procedimiento dentro del SGC que cuente con instrumentos metodológicos apropiados para realizar el proceso de identificación, validación y certificación 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 técnica de análisis que demuestren su validez científicamente.

Por tanto, de lo anteriormente expuesto se deriva un **problema científico** a resolver referido esencialmente a la inexistencia de un procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias dentro del SGC en la UEB Recape Villa Clara que satisfaga los requisitos de la NC ISO 9001:2015 referidos a esta temática.

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

Si se desarrolla un procedimiento para proponer las competencias en la UEB Recape Villa Clara es posible identificar, validar y certificar estas competencias como requisito del SGC, según la NC ISO 9001:2015.

Esta hipótesis quedará validada si se comprueba que:

1. El procedimiento desarrollado se caracteriza 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 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.

En conformidad con la hipótesis general de investigación identificada, **el objetivo general** de la investigación consiste en desarrollar un procedimiento para identificar, validar y certificar competencias en la UEB Recape VC, objeto de estudio práctico, alineado al Sistema de Gestión de la Calidad basado en las NC ISO 9001:2015.

Este objetivo general se desglosa 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 general para identificar, validar y certificar competencias, en coherencia con la dirección estratégica de la UEB Recape VC y con los requisitos de la NC ISO 9001:2015 referidos a esta temática.
- ✓ Validar el procedimiento propuesto, en la UEB Recape VC, 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 para identificar, validar y certificar las competencias laborales en la UEB Recape VC alineado con su SGC y con los requisitos de la NC ISO 9001:2015 referidos a esta temática.

El **valor teórico** de la investigación está directamente vinculado con su novedad científica, a partir de la propuesta desarrollada.

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 UEB Recape VC, 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.

Para su presentación, esta Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una Introducción, donde se caracteriza la situación problémica 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 I: Marco teórico referencial de la investigación

1.1 Introducción

Para el desarrollo de la investigación se hace necesario realizar una amplia revisión de la literatura especializada, 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. Lo que facilita sentar las bases teóricas que guiarán el estudio, donde se recogen, no sólo los principales enfoques, conceptos y experiencias relacionados con el objeto de estudio teórico, sino que se analizan 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. Para realizar esta etapa se diseña un hilo conductor que facilite el desarrollo secuencial y lógico de la misma, en la figura 1.1 se muestra el propuesto por la autora.

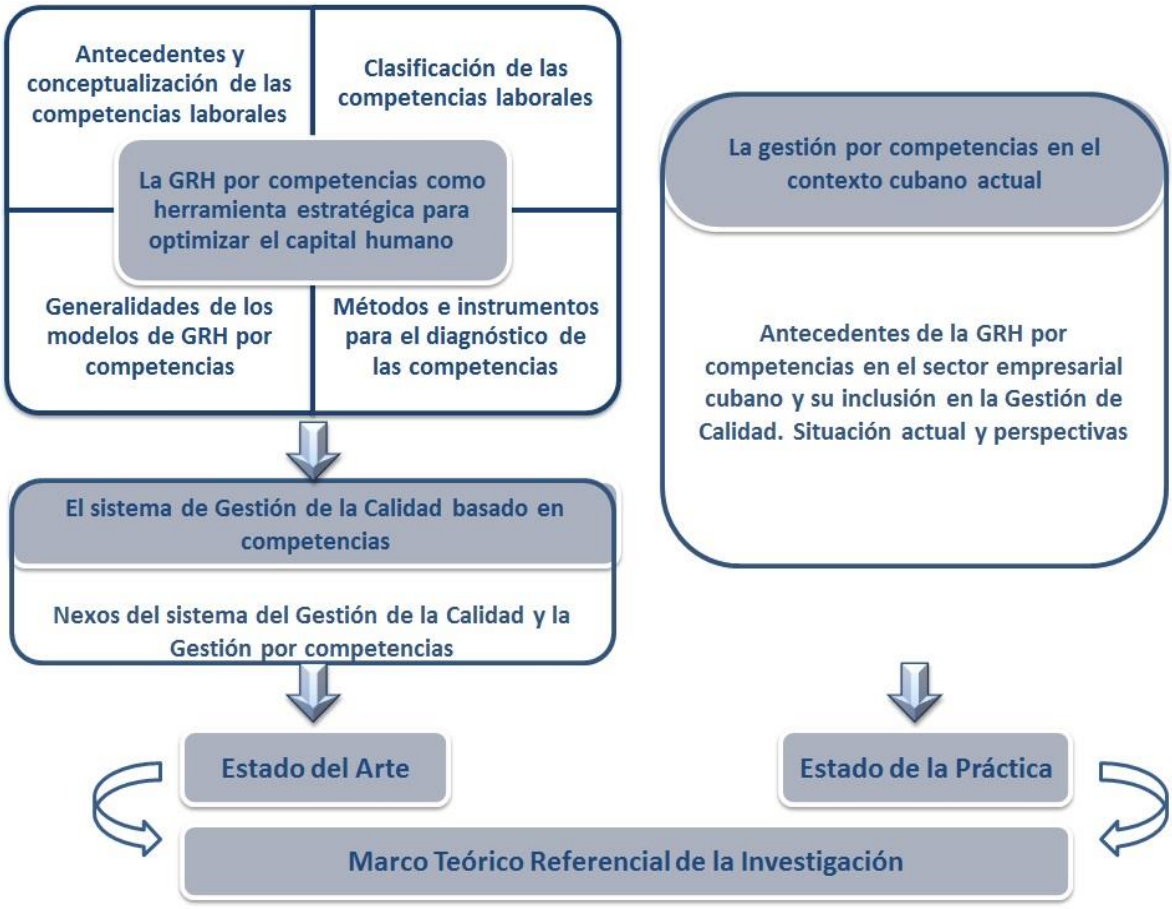


Figura 1.1 Hilo conductor del Marco Teórico-Referencial de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

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

En recursos humanos se habla comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueda diferenciar a las personas. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de nuestros superiores en términos de competencias.

En el contexto actual de las organizaciones caracterizado por cambios constantes, la GRH por competencias se visualiza como un enfoque integral que contribuye efectivamente al desarrollo organizacional. Se reconoce como uno de los factores primordiales para que cualquier organización pueda mantener y perfeccionar el que constituye su principal recurso: el capital humano, constituyendo herramienta vital para dirigir, asegurar y facilitar el desarrollo de cada colectivo laboral sobre la base de su motivación, compromiso y conocimiento. De ahí que en los últimos años se haya incrementado notablemente el estudio y aplicación de este enfoque que pretende garantizar un exitoso desempeño laboral.

Dentro del conjunto de recursos existentes en la empresa para que esta desarrolle su actividad, se destaca poderosamente la importancia de los Recursos Humanos (RH), por sí mismos y como encargados de otros importantes recursos como la tecnología y la calidad. En los últimos años el recurso humano ha pasado de ser considerado sólo como un elemento de costo (para algunos el más importante) a verse como uno de los activos más importantes de la empresa y el que mejor permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles.

Según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP- (2004) competencias es: "el recurso más importante de la organización en su personal, por ello se debe de fomentar la actitud positiva para el aprendizaje y el desarrollo que las personas aportan a la organización, "sus competencias", para que la organización permanezca en un proceso de mejora continua y maximizar las potencialidades de sus empleados.

Las competencias laborales en la actualidad juegan un papel relevante en materia de recursos humanos, debido a que al hablar de ser competente en el ámbito laboral, se refiere a los conocimientos (saber), actitudes, (saber ser) y habilidades (saber hacer) que posee una persona en relación a su desenvolvimiento profesional.

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.

Godoy (2014), afirma que todas las modalidades respecto a las competencias laborales han mejorado y a la vez modificado el entorno que tenían formado las organizaciones y sus integrantes, mostrando un nuevo rostro del contacto que han alcanzado las dos partes fundamentales de la organización; ayudándose mutuamente a encontrar, formar y ejecutar una diversidad de nuevas metodologías que den como resultado una maximización en el aprovechamiento de sus recursos, tanto humanos como materiales para mejorar sus niveles de competitividad ante un mundo globalizado.

Dentro de las mejoras que el recurso humano ha demostrado desde hace ya varios años, según Godoy (2014), ha sido la explotación de las capacidades o competencias que se dan en cada individuo por diferente, siendo estas competencias una mejora completamente continua, ya que brinda una larga lista de actividades alcanzadas por el cumplimiento de estas competencias, pues estas son distintas en cada persona permitiéndole a la empresa aprovechar todas y cada una de estas en las diferentes áreas específicas de la misma; dado a los comportamientos observados en una realidad laboral diaria, en los cuales se ponen en juego diariamente las diversas competencias de cada ser (aptitudes, personalidad, capacidad, conocimiento).

En la actualidad son muchos los autores nacionales como internacionales que exponen sus criterios sobre las competencias laborales, sin embargo pareciera que todos llegan a la conclusión de que las competencias laborales se están convirtiendo en una estrategia y herramienta que bien aprovechada garantizará muchos beneficios para cualquier institución, sin importar el tamaño o naturaleza de la misma.

1.2.1 Antecedentes y conceptualización de las competencias laborales

El término de competencia comienza a ser utilizado a finales de la década de los 50 en los EEUU fundamentalmente por teóricos pertenecientes a la corriente de la psicología cognitiva.

La utilización del concepto “competencia”, como tal, surge al inicio de la década de los 80, con Boyatzis después de la publicación de su libro en 1982 (The competent manager) donde éste autor propone que las capacidades o competencias deben diferenciarse en dos: por un lado aquellas competencias “umbral” que todos deberían poseer a un nivel

mínimo y por otro lado las competencias "superiores" que caracterizan a aquellos pertenecientes al 10 % más alto de desempeño. Sin embargo, aun cuando Boyatzis hace esta diferencia, no explica claramente lo que representa una competencia, menciona de una forma poco concreta que son un grupo de características individuales, que pueden pertenecer a distintas áreas, desde cuestiones psicológicas y de autopercepción hasta grupos de conocimientos adquiridos. Las competencias entonces, de acuerdo a este autor, pueden ser propias de personas o de organizaciones.

La INTECAP (2004), indica que desde los años ochenta, debido a la desactualización de los sistemas educativos y de formación profesional prevalecientes en países desarrollados, el término competencia tomó un nuevo empuje. Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales.

Existe una gran variedad de definiciones y estudios de las competencias que han sido expuestos por autores y especialistas en el tema en distintos escenarios (OIT 1991; Spencer 1993; Ibarra, 2001; Varela. 2012; Keston 2013; Herrera, 2015). No obstante todos y cada uno de los estudios consultados comporten una característica común, la que identifica a la competencia como un factor relevante que impone cada vez más su importancia en las organizaciones.

La Organización Internacional del Trabajo define el concepto de competencia profesional como "la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer calificaciones requeridas para ello" (OIT, 1993).

Chávez (2004), plantea que el propósito de cualquier organización es identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes para lograr ventajas competitivas, hacerlo de una manera eficaz y eficiente y obtener, mejorar y mantener el desempeño global de la organización y sus capacidades.

De acuerdo a Tobón, S. (2007), considera que las competencias laborales constituyen: "La posibilidad real que tiene el ser humano de integrar y movilizar sistemas de conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes y valores para la solución exitosa de aquellas actividades vinculadas a las satisfacción de sus necesidades cognitivas y profesionales, demostradas en su desempeño, al tomar decisiones y solucionar las situaciones que se presenten en su esfera de trabajo".

Helleriegel (2016), afirma que una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral

determinado, recursos propios como, habilidades, conocimientos y actitudes, y recursos del entorno para producir un resultado definido.

Unos años después Alles (2011), hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

La realidad que rodea las competencias laborales enmarca una evolución de las actitudes, conocimientos, habilidades y también las destrezas de cada ser; siendo esto necesario para que sean contemplados e integrados a los aspectos de formación cultural y educativa; con la sencillez de alternar mediante práctica y teoría. Se observa que las competencias no son tomadas como una obligación dentro del puesto de trabajo o bien de un cargo; son necesarias para realizar una labor productiva y esto siendo tomado desde los atributos de las diversas capacidades que son fomentadas en cada individuo (Godoy, 2014).

En general son varios los investigadores que coinciden en opinar que las competencias laborales constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros, de cualquier empresa.

Vale la pena destacar, partiendo de lo antes mencionado y total concordancia con lo planteado por Herrera (2015), que la competencia laboral de los individuos, está conformada por las aptitudes, actitudes y la experiencia laboral en su conjunto, las cuales le han permitido desarrollar funciones laborales para el logro de las misiones profesionales definidas, en un sector, área o subárea de competencia.

Herrera (2015), plantea que las aptitudes no son más que la suma de conocimientos, habilidades y destrezas. Que el conocimiento es la capacidad de comprender y explicar hechos, fenómenos, procesos, leyes y teorías; la habilidad se refieren a la capacidad mental de aplicar el conocimiento en diversas aplicaciones como: la toma de decisiones, la solución de problemas y conflictos, y a los procesos de desarrollo socio- productivo; la destreza en cambio se refiere a la capacidad motriz de aplicar el conocimiento en diversas aplicaciones operativas como: capacidad de operar y mantener equipos, capacidad de manipular y dar mantenimiento a la herramienta de uso diario y otras actividades similares, en las cuales, con el nuevo concepto de competencia laboral, se requiere más que presionar u operar simples botones en forma inconsciente; las actitudes, conformadas a partir de los valores individuales y grupales, de las tendencias y

formas de comportamiento personal; y la experiencia que no es más que la aplicabilidad de las anteriores, en el contexto laboral, para la obtención del rendimiento.

Para el INTECAP (2004), las competencias laborales comprenden aspectos importantes tales como los siguientes:

a) Hacer (habilidades y destrezas): Son las que el individuo podrá demostrar ante una situación u obstáculo, así como también un trabajo en el cual deba de aplicar su competitividad; así pues podrá demostrar sus destrezas en la realización de lo solicitado.
b) Ser (actitudes): En cuanto a esta se hace la observación que es la que el individuo toma dadas sus bases de comportamiento y le impulsan a hacer lo requerido; en la dirección de que esta es parte de su ser propio, de igual forma que podemos mencionar como una motivación personal o interna que el propio individuo genera para sí mismo.
c) Saber (conocimientos): Agrupación de información que ha sido guardada o almacenada dentro de la memoria, siendo obtenida por la experiencia misma o la obtención de nuevos métodos de aprendizaje; pero cabe mencionar que estos son mucho más que una base o conjunto de datos obtenido por diversos medios.

Sin embargo Tejeda (2005), declara las competencias laborales desde un punto de vista más amplio afirmando 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 persono 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.

Partiendo de lo antes mencionado, la autora de esta investigación concluye entonces en que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, actitudes y valores que aplicadas o demostradas en la actividad laboral, que se transcribe en resultados efectivos en un determinado puesto de trabajo contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización, pudiendo ser estas medidas y controladas.

1.2.2 Clasificación de las competencias laborales

A nivel mundial existen varias formas de entender las competencias laborales. En el Mercosur se habla de competencias sociales de empleabilidad y específicas y en cada uno de ellos los tipos de competencia varían de acuerdo a las características y

aplicaciones del mismo; algunos las clasifican en forma psicosocial, otros en forma laboral.

Teniendo en cuenta la complejidad y generalidad que presentan las competencias laborales, algunos autores las tipifican como básicas, genéricas, específicas y universales (Pérez la O, 1999):

- ✓ Básicas: Describen comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores en su desempeño laboral, las cuales están asociados a conocimientos de índole formativo, como son la capacidad de lectura, expresión, comunicación verbal y escrita, etc.
- ✓ Genéricas: Describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva y de servicios, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
- ✓ Específicas: Identifican comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada
- ✓ Universales: Identifican comportamientos, conocimientos y características personales comunes en todas las culturas, lo que los hace propios de puestos y cargos de ejecutivos y especialistas de nivel internacional.

Cojulún (2011), clasifica las competencias en tres tipos, competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas:

- ✓ Competencias básicas, se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, al enmarcar dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.
- ✓ Competencias genéricas, también llamadas transversales se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar acabo funciones laborales con niveles de complejidad, niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos, tecnológicos, materiales humanos, físicos, atender clientes y otras partes.
- ✓ Competencias específicas o técnicas, son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el

uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Helleriegel (2016), divide las competencias para las empresas de la siguiente manera.

- ✓ Competencias conductuales, son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación y otros.
- ✓ Competencias gerenciales, son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.

1.2.3 Generalidades de los modelos de GRH por competencias

Al referirnos a las competencias laborales es conveniente distinguir 4 dimensiones que pueden diferenciarse y que tienen aplicaciones prácticas, refiriéndose a los llamados modelos de GRH por competencias Ludeña (2004).

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados (Giarratana, 2008).

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

1. Identificación de competencias: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en 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 (Cruz & Vega, 2001; Loew, 2016).
2. 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, 2002; Flores, 2013). 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 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.

3. 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. 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; Lorenzo, 2016):
    - 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.

4. Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido (Cruz & Vega, 2001; Lorenzo, 2016).

Tal y como se plantea en epígrafes anteriores, a partir del nuevo enfoque planteado por la GRH, la Gestión por Competencias se configura como una herramienta crucial en la medida en que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el capital humano que compone la plantilla de la empresa y a aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle eficazmente. Ante esta situación, aplicar una GRH según las competencias implicará, entre otras las siguientes actividades (Moreno, Pelayo & Vargas, 2004):

Reclutamiento y selección: según competencias deben perseguir dotar a la empresa de personas con unas competencias adecuadas a la cultura, valores y características del desempeño de sus diferentes actividades. Ahora bien, para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias respetando los siguientes principios:

1) cada competencia debe tener una denominación y una definición precisa;
2) cada competencia tiene un número determinado de niveles que responden a conductas observables y no a criterios subjetivos;
3) todas las competencias se pueden desarrollar o, lo que es lo mismo, pasar de un nivel inferior a otro superior;
4) diferenciar entre competencias genéricas y específicas o técnicas; y
5) identificar las competencias críticas, prioritarias o imprescindibles, esto es, lo mínimo exigible.

Formación y desarrollo: debe buscarse el desarrollo de las competencias necesarias, presentes y futuras, apostando por la mejora continua de los comportamientos y actitudes de los individuos que conforman la organización, esto es, potenciando el aprendizaje constante como actitud general. En este sentido, la modalidad de desarrollo de competencias que mayor protagonismo está alcanzando en la práctica empresarial es el

coaching y que puede definirse como un proceso de mejor guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante al nivel de competencias óptimo para su función actual dentro de la organización (Lorenzo, 2016).

Evaluación del desempeño: según las competencias debe orientarse hacia la apreciación de la actuación de una persona a lo largo de un período de tiempo determinado con relación al perfil o requerimientos del puesto que ocupa. En este sentido, los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas necesarias para un buen rendimiento en el trabajo. Por tanto, una evaluación efectiva del desempeño se basará en el análisis de la actuación de la persona en el puesto de trabajo que ocupa. Un método novedoso y efectivo para ello es el conocido como Evaluación a 360º, ya que orienta el trabajo de las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas no sólo del superior jerárquico de la persona evaluada, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos (Alles, 2000).

A modo de conclusión, conducir a aplicar modelos de GRH por competencias bien orientada permitirá obtener las principales ventajas:

- Mejora el clima laboral: la plantilla tiene a su disposición sistemas únicos, globales y totalmente claros que aportan objetividad y eliminan las dudas acerca de su función actual y futura en la organización.
- Hacer más eficientes los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Apoyar los procesos de evaluación de desempeño.
- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores, y a través de ello los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Determinar las brechas de capacitación individual y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.
- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión.
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

- Creación de políticas, normas, procedimientos, técnicas y buenas prácticas de RR.HH.
- Se obtiene una mayor capacidad de la organización para alcanzar nuevos retos y cambiar.
- Se consigue la existencia de un lenguaje común de entendimiento en la organización que llega a todos.
- Contribuye a una mejora de los resultados empresariales e incrementa la motivación del personal.

1.2.4 Métodos e instrumentos para el diagnóstico de las competencias

Existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales. En la literatura actual se encuentran definiciones y aspectos metodológicos sobre la aplicación de la gestión por competencia, cómo llegar a la competencia y cómo delimitarla. Los métodos más conocidos son; el análisis funcional y el conductista. Cada uno tiene sus ventajas y desventajas, y cada organización en la práctica, opta por el que más le conviene teniendo en cuenta sus características.

- ✓ **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. El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva.

  El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer - por su pertinencia - el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un mapa o árbol de funciones (L. Mertens, 1998).

  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 son (Cinterfor/OIT, 1997):

  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.

  Las definiciones conductistas sobre las competencias claves, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores, (Moñoz, 1998). Según Arión Consultores (1998), las competencias críticas o claves son aquellos conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan de forma casual.
- ✓ **Método Constructivista:** Nace en Francia con un carácter democrático, ya que para la obtención de las competencias y los perfiles, incluyen no solo el desarrollo de las competencias profesionales sino que agregan las capacidades grupales tomando en cuenta los objetivos de las personas y las del grupo. Dado lo anterior, su aportación

se relaciona más con una cuestión de metodología donde este enfoque es mucho más inclusivo y basado en la participación de otros puntos de vista.

En esta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora (Mertens, 1996).

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

Consta de cinco partes:

1. Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo.
2. Responsabilidades en su actual trabajo.
3. Eventos conductuales, el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importante de su trabajo y 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.

Evaluación 360° o Feedback Multifuente (Pérez, 2015): Es una herramienta que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los trabajadores en una organización. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

Esta herramienta es de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los trabajadores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto.

Beneficios de la evaluación 360 grados:

- Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
- Motivar a que tus empleados conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
- Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.
- Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.

Métodos de expertos (Método Delphi): El método Delphi se clasifica como uno de los métodos generales de prospectiva, que busca acercarse al consenso de un grupo de expertos con base en el análisis y la reflexión de un problema definido. Etapas básicas de la técnica Delphi (Varela, Díaz & García, 2012):

Etapa 1: Se realiza una pregunta abierta, como ventajas, causas, principios, problemas. La pregunta se responde por los expertos y se envía al grupo coordinador.

Etapa 2: Con las respuestas iniciales se elaboran los reactivos, para que los expertos puedan valorarlos, jerarquizarlos o compararlos. Las preguntas que se presentan a los expertos deben ser claras, precisas y cuidando de no inducir respuestas. Siempre se tiene que contar con reactivos de respuesta cerrada, para obtener resultados objetivos integrados numéricamente. Con estos reactivos se solicita a los expertos una de las siguientes acciones:

a. Jerarquizarlos, con indicaciones precisas, por orden de importancia en relación con la situación del estudio.

b. Valorarlos ofreciendo puntuaciones de acuerdo a una escala definida.

c. Compararlos en forma de pares de acuerdo al criterio establecido.

d. Estimaciones cuantitativas.

Etapa 3: Las respuestas de los expertos recibidas individualmente deben ser integradas, ya sea para la realimentación o feedback de las fases intermedias o para la presentación de resultados finales. Para el tratamiento de las respuestas, en el caso de la valoración (usada frecuentemente) se calcula la tendencia central de los valores asignados, a cada reactivo por cada experto y se reordenan en función de los valores medios obtenidos.

Etapa 4: Por lo general, el criterio práctico para finalizar el proceso, es utilizar dos o tres rondas (de envío y recepción de información), aunque lo más indicado es aplicar el criterio de estabilización. Para ello, un recurso utilizado como medida es la variación del coeficiente de variación (v), que consiste en calcular la desviación típica de las respuestas individuales de los expertos, dividida entre la media y prefijar un nivel arbitrario de reducción como referencia para la finalización (Landeta, 2002).

El método Delphi presenta tres características que lo hace válido y fiable: anonimato, interacción y realimentación controlada y respuesta del grupo en forma estadística.

La observación directa: Este método consiste en observar directamente el desempeño del trabajador en el momento en que se realizan las actividades, siendo este uno de los más utilizados, por su efectividad. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo (Chiavenato, 1988; Werther & Davis, 1992 y Cuesta, 1997).

Entrevistas Estructurada: Según Pinto Villatoro, consiste en recolectar información a través del diálogo directo entre entrevistador y entrevistado. Este tipo de entrevista se integra con preguntas que requieren respuestas concretas, este tipo de entrevista puede contener preguntas semiabiertas, las cuales permiten la respuesta libre del entrevistado dentro de ciertos límites de amplitud.

Las ventajas de esta herramienta son (Pinto, 2000):

- Permite crear un clima adecuado para infundir confianza.
- Permite la posibilidad de sensibilizar a la gente hacia las ventajas de la capacitación.
- Tiene mayores posibilidades de obtener la información obtenida, controlando las desviaciones y evitando que se confundan las respuestas, gracias a la posibilidad de retroalimentación inmediata.

Cuestionario: El análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un cuestionario o encuesta. Este puede adoptar dos formas (Chiavenato, 1988 y Cuesta, 1997):

- Cuestionario abierto: Se le pide a la persona que ocupa un puesto de trabajo que describa con precisión, todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.
- Cuestionario pautado: Se le solicita a la persona que ocupa un puesto de trabajo que responda a una serie de preguntas prefijadas.

Test de personalidad: Es un cuestionario u otro instrumento estandarizado diseñado para revelar aspectos del carácter o mecanismos psicológicos de un individuo. Son utilizados en varios contextos que incluyen la terapia individual y de relaciones, planificación de carrera, y selección y desarrollo de personal.

Test de aptitud: Estos test se elaboran específicamente para seleccionar la persona más idónea y capaz de integrarse en la empresa en función de los puestos de trabajo que se necesitan cubrir.

Los test de aptitud se dividen en dos grandes grupos: los que miden la aptitud intelectual y los que miden la aptitud práctica y operativa.

- La aptitud intelectual (numérica, verbal y lógica). En este tipo de pruebas el elemento determinante es el tiempo que, generalmente, no es suficiente para terminar el test.
- La aptitud práctica y operativa se valora mediante test para medir las funciones motrices, como la velocidad, la coordinación de movimientos, la destreza manual, la velocidad de reacción, etc.

Como se puede apreciar en la literatura consultada existe una serie de métodos y herramientas 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.

A criterio de la autora sin dudas, es posible aplicar un método u otro, e incluso combinarlos en función por supuesto del propósito que se tiene. En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas y desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo. Para la determinación de competencias se recomienda el método Delphi por rondas (Cuesta, 2001), que puede complementarse con la entrevista y el cuestionario para los cargos (directivos), así como la entrevista y la observación directa para puestos donde el trabajo sea repetitivo (Marrero, 2002).

1.3 El sistema de Gestión de la Calidad basado en competencias

Calidad es un término que se escucha con bastante frecuencia en el ámbito de la formación. Hacia los años ochenta, el tema de calidad en la formación se asoció con la provisión de una formación dotada de todas sus características intrínsecas, tales como docentes capacitados, medios didácticos pertinentes, ambientes educativos acondicionados, programas de formación actualizados, etc.

El enfoque de competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población.

Las normas de calidad, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, el mejor relacionamiento con los clientes y el éxito global de la institución. Requieren de un marco de relación institucional, en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo.

Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados; requiere necesariamente, el desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados.

Con la inclusión de la competencia laboral en los sistemas de gestión de calidad NC ISO 9001 se pretende cubrir el vacío que las versiones anteriores tenían en cuanto al aseguramiento de las capacidades del personal. En la versión de 1994 la norma NC ISO 9001, las directrices u orientaciones que complementan la norma ya hicieron alusión a la conveniencia de determinar el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarias para asegurar la capacidad del personal. Sin embargo, la norma se limitaba a que el personal cuyas actividades afectan la calidad, debe estar calificado y tendrá que ser capacitado. En cambio, la versión 2000 de la norma estipula que el personal debe ser competente. Incluye aspectos de más envergadura como que la organización determine los perfiles de competencia requeridos por el personal y evalúe la efectividad de la capacitación otorgada para aquellas funciones, que inciden directamente en la calidad. Esto se refuerza aún más con las versiones del 2008 y 2015 representando un cambio transcendental en la inclusión y el tratamiento al recurso humano en la gestión del sistema de calidad y ubica a la competencia laboral no de manera aislada sino integrada

a los diferentes subsistemas que conforman la gestión efectiva del recurso humano en la organización.

1.3.1 Nexos de las normas de calidad y las normas de competencia laboral

Las normas de calidad y las normas de competencia laboral tienen tres grandes áreas:

1. Relacionada con la capacitación: ambas normas contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.
2. Ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Esta se basa en la utilización de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y chequea su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener la conformidad con un desempeño esperado, ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.
3. Gestión del conocimiento: Las experiencias de aplicación de las normas han demostrado la necesidad de adelantar un proceso de formación para todos los trabajadores. Este aprendizaje va ligado a la estructuración, conformación, mejoramiento y documentación de los procesos. Las personas que intervienen en ello deben realizar procesos de reflexión y análisis; cuestionarse, describir los procedimientos, documentarlos y luego aplicarlos y actualizar la información en los registros del sistema. Ello implica un sistemático procedimiento de codificación y decodificación de informaciones

1.4 La gestión por competencias en el contexto cubano actual

La transformación de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a concebirse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. 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.

Los nuevos paradigmas de la gestión empresarial cubana exigen una nueva dimensión en el tratamiento del factor humano, por lo que se ha alcanzado un alto nivel de preparación o calificación de los RR.HH. La gestión por competencias es una temática bastante novedosa en el país, a pesar de ser esta una tendencia ya utilizada hace algunos años en el ámbito internacional; 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.

El tema del reordenamiento y perfeccionamiento del sector empresarial del país, causa 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. Indudablemente esto propició 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 estar a tono con este mundo tan cambiante.

1.4.1 Antecedentes de la GRH por competencias en el sector empresarial cubano y su inclusión en la Gestión de Calidad. Situación actual y perspectivas

Cuba no está exenta de la influencia de las concepciones sobre competencias laborales pues se encuentra en concordancia con la concepción del hombre que se asume en el sistema socialista en Cuba.

Las empresas cubanas comenzaron a dar sus primeros pasos de avance en la GRH a partir del 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. Acevedo Suárez et al. (2002), destacan que este proceso favorece 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.

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 (Morales, 2012).

Se pueden destacar acciones realizadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) quien comenzó a proyectarse hacia aquellas empresas que se encontraban en perfeccionamiento empresarial, con la emisión de la Resolución 21/99 en el cual se define el concepto de competencia laboral como: "conjunto de conocimientos teóricos y habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones" (Morales, 2007).

Luego con la implantación de la familia de Normas Cubanas NC 3000-3002: 2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano", (SGICH) en las empresas cubanas que poseen un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones del país. En esta norma se detalla la definición de competencias laborales más completa y ajustada al sistema empresarial cubano hasta esos momentos y las considera como el factor integrado por excelencia de la GRH. Sin embargo no garantizan la total fiabilidad y eficacia de los sistemas propios diseñados, ya que 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; no 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. Esta norma comienza en un proceso de revisión por lo que se detiene su implantación, y las empresas cubanas que se encontraban certificadas por la misma comienzan a guiarse por las NC ISO 9001:2008 "Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos" ya que las NC 3000-3002: 2007 era consecuente con esta norma.

La NC ISO 9001:2008 en su acápite 6.2 trata sobre el recurso humano de una organización. Para que esta pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad debe tener, así mismo, un personal de calidad. El recurso humano se considera de calidad:

- cuando es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia;
- cuando está consciente de la importancia de sus actividades en relación con la calidad, y
- cuando está satisfecho.

Ya al comenzar aplicarse en el país las NC ISO 9001:2015 "Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos" que tiene una orientación más clara tanto al producto como a servicio y refuerzan algunos aspectos existentes en las versiones anteriores. Transitan todos aquellos que tenían un índice de mejora a puntos específicos de la norma para asegurar así su cumplimiento. Es el caso del punto "6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia" de la ISO 9001:2008 se ha cambiado a "7.2 Competencia" y "7.3 Toma de conciencia" con ello se persigue evidenciar la evaluación de las competencias y no focalizarlo en las acciones formativas.

Se considera de vital importancia la gestión por competencias, debido a su concepción dentro de las organizaciones, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de recursos humanos. Sería sensato en el caso específico de Cuba debido a todas las limitaciones financieras y tecnológicas que existen, que las competencias se conviertan en el vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de todas las empresas (Morales, 2009).

Actualmente en nuestro país se observa una creciente adopción de los sistemas de gestión de la calidad a partir de la aplicación de la familia NC ISO 9001:2015, por lo que resulta conveniente revisar y considerar como incorporar el aspecto humano y sus competencias. A su vez garantizar que los nuevos procesos sean documentados y empleados mediante procedimientos estructurados de manera coherente con los sistemas de gestión de la calidad. La importancia de este trabajo radica en aportar un instrumento metodológico y práctico, que facilita la adopción de este nuevo enfoque de gestión. El mismo se sustenta en la identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y los cargos a ellas asociadas, así como la certificación de las competencias demostradas del trabajador, en correspondencia con las ya identificadas y validadas. Todo sobre bases generales de fácil asimilación lo que resulta útil para su posible generalización y vinculado con los sistemas de gestión de la calidad.

1.5 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:

1. El capital humano es uno de los componentes más importantes de las empresas, ya que constituye un elemento de diferenciación en el que se puede basar ventajas competitivas, esto conlleva a que las empresas tengan la necesidad de desarrollar las competencias de sus trabajadores.
2. Disponer de perfiles bien definidos para todos aquellos puestos clave de una empresa, constituye la base para los procesos de selección, la gestión del desempeño, en la identificación del potencial, la promoción tanto vertical como horizontal, en la elaboración de los planes de carreras y al mismo tiempo lograr la formación y desarrollo.
3. Para la determinación de competencias existen métodos y herramientas que varían según los campos de aplicación con determinadas ventajas y desventajas en función de las características de los puestos de trabajo. Se recomienda el método Delphi por rondas que puede complementarse con la entrevista, observación directa y el cuestionario.
4. La Gestión de Recursos Humanos por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio a las organizaciones cubanas. Incorporar al Sistema de Gestión de Calidad la gestión por competencias garantiza el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, la satisfacción los clientes y el éxito global de la organización.
5. Actualmente en nuestro país se observa una creciente adopción de los sistemas de gestión de la calidad a partir de la aplicación de la familia NC ISO 9001:2015, por lo que resulta conveniente revisar y considerar cómo incorporar el aspecto humano y sus competencias.

Capítulo II: Procedimiento para identificar, validar y certificar competencias en la UEB Recape VC

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 y prácticos para viabilizar su implementación eficaz.

El presente capítulo tiene por objetivo mostrar una caracterización del estado de la GCH en la UEB Recape VC, a partir de la utilización de diferentes herramientas ingenieriles de recopilación y análisis de resultados y proponer un procedimiento general que se integre al SGC de la UEB Recape VC el cual se encuentren técnicamente fundamentado para lograr la identificación, validación y certificación de las competencias. Logrando así dar solución al problema científico planteado en esta investigación.

2.2 Caracterización de la Gestión de los Recursos Humanos en la UEB Recape VC

2.2.1 Caracterización de la UEB Recape VC

La sede principal de la UEB Recape V.C "David Díaz Guadarrama" se encuentra ubicada en la Carretera Central, entre Danielito y Libertadores, en la ciudad de Santa Clara, Villa Clara, Cuba, la misma pertenece a la Empresa de la Goma, en forma abreviada POLIGOM, integrada al grupo Empresarial de la Industria Química, y en este momento subordinada al Ministerio de la Industria (MINDUS).

Su **misión** es contribuir a la sustitución de importaciones del país, cumpliendo con eficiencia y eficacia nuestros compromisos de neumáticos recapados, que satisfagan las necesidades requeridas por nuestros clientes en: calidad, precio, surtido y asistencia técnica; y su **visión** es ser un proveedor confiable que mejora continuamente la calidad de sus productos y servicios haciéndolos más competitivos además de ser eficiente y eficaces para promover el bienestar, la calidad de vida, el desarrollo de su personal y contribuir al cuidado del ecosistema.

La **Política de la Calidad** está enfocada a entregar neumáticos recapados en caliente y frío que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes a un precio de mercado justo. Estos propósitos están incorporados a los objetivos de desempeño de la organización y para alcanzarlos aseguramos que todo el personal está provisto de la formación y de los recursos necesarios. La UEB ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los requisitos de la NC ISO 9001:2008 para asegurar que

los niveles de calidad se cumplan y se mejoren continuamente. La alta dirección de la UEB se compromete a:

- Cumplir los requisitos pactados con los clientes, los legales y reglamentarios aplicables;
- Prevenir la contaminación asociada a nuestras actividades y servicios, así como minimizar los riesgos en materia de seguridad y salud en el trabajo;
- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para el cumplimiento de sus funciones, la misma cuenta con la estructura que se muestra en el Anexo 1.

Caracterización de la fuerza laboral

Como punto en este análisis se procede a determinar cómo es el comportamiento de los recursos humanos haciendo énfasis en la composición de la fuerza laboral por sexo, categoría ocupacional, nivel de escolaridad y edad.

Composición de la plantilla por categorías ocupacionales: La entidad cuenta con 135 Trabajadores de una plantilla aprobada de 140 trabajadores, lo que representa un nivel de ocupación del 85.7 %, distribuida como se muestra en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1 Composición de la plantilla por categorías ocupacionales

Categorías	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta
Cuadros ejecutivos	9	9
Técnicos	34	32
Operarios	76	74
Trabajadores de Servicios	21	20
Total	**140**	**135**

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar la mayor representación en la plantilla está dada por la categoría de operarios representando el 50 % del total de trabajadores, debido a las especificaciones de la organización en este caso el recape de neumáticos.

Composición por edades: La distribución de los trabajadores atendiendo al sexo, se comporta como se muestra en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2: Composición por edades

Rango de edades	Total	% del total
Hasta 35	55	41
36 – 55	66	49
Más 56	14	10
Total de Trabajadores	**135**	**100**

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la estructura por edades se considera favorable si tenemos en cuenta que la entidad es una fábrica productiva que predomina la actividad laboral física, por lo que la mayor cantidad de personal es menor de los 55 años y el 41 % son menores de 35 años.

Composición por sexo: La distribución de los trabajadores atendiendo al sexo, se comporta según la Figura 2.1.

Figura 2.1. Composición por sexo. Fuente: Elaboración Propia

De los 135 trabajadores actuales, 31 son mujeres que representan un 23 % y 104 son hombres que representan un 77 % del total respectivamente lo que representa un comportamiento con tendencia al sexo masculino dado fundamentalmente por la actividad que se realiza en la entidad.

Composición por nivel de escolaridad: En la figura 2.2 se muestra qué por ciento representa los trabajadores que hay por cada nivel de escolaridad.

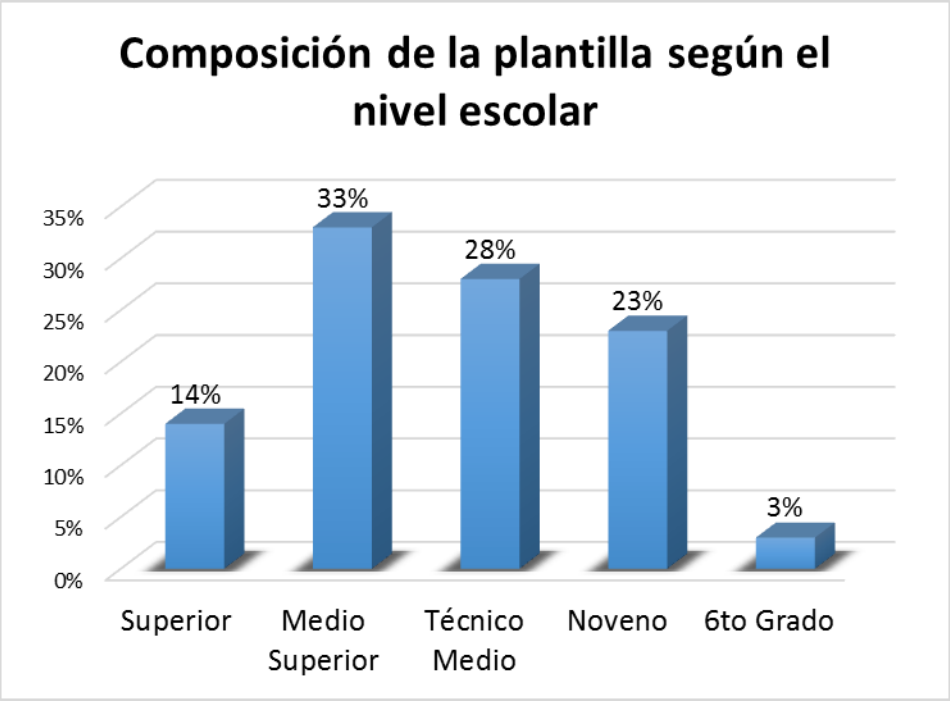


Figura 2.2. Composición de la plantilla según el nivel de escolaridad. Fuente: Elaboración Propia

Haciendo un análisis del nivel de escolaridad de los trabajadores mediante la información que ofrece el gráfico anterior se puede observar que el 75 % de los trabajadores posee algún título de técnico medio, medio superior o superior, lo que demuestra un alto nivel técnico del personal, a esto hay que añadir que otro 23 % posee nivel medio y solo un 3 % tiene 6to grado.

Al realizar la caracterización de la fuerza laboral se obtiene el grado de preparación predominante, categorías ocupacionales y edad promedio.

2.2.2 Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente al comportamiento de las competencias laborales

La UEB Recape VC tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de acuerdo con los requisitos de la NC ISO 9001:2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos” para asegurar que los niveles de calidad se cumplan y se mejoren continuamente. En estos momentos la organización se encuentra en proceso de transición a la nueva NC ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos” la cual en sus modificaciones con respecto a la anterior persigue evidenciar la evaluación de las competencias y no focalizarlo solo en las acciones formativas, la misma considera que las personas competentes son aquellas que cumplen con todos los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencias que la empresa determina para cada

puesto de trabajo. A partir de lo antes mencionando se elaboró una lista de chequeo (ver anexo 2) que cumpla con los requisitos de la NC ISO 9001:2015 que se creen necesarios para la organización.

Resultado de la encuesta sobre la implementación de los requisitos vinculados a las competencias laborales:

- No está constituido el comité de competencias
- La organización no cuenta con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.
- No están identificadas ni aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.

  No están identificados los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior.
- No se valida mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes a dichas actividades, ni se certifican las competencias de los trabajadores.
- No se utilizan las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Ante todas estas limitaciones encontradas es que se decide desarrollar un procedimiento técnicamente fundamentado que dé respuesta a todas estas irregularidades en aras de contar con una base objetiva de competencias laborales que permita enfocar los sistemas de CH diseñados en la UEB Recape VC.

2.3 Procedimiento general para identificar, validar y certificar competencias en la UEB Recape VC

Se reconocen como requisitos obligatorios a cumplir para poder diseñar e implantar con efectividad un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias los siguientes:

Voluntad Expresa: Debe ser reconocida públicamente en la Estrategia, ser coherente con la cultura imperante e implica perseverancia y convencimiento de su necesidad. Se expresa en la asunción de esta meta primero que todo por la alta dirección. Es vital saber que no se logra en dos días, requiere tiempo, y acelerar el proceso afecta su efectividad.

Autocontrol y Participación: Requiere cambiar los estilos de dirección que se sustentan en el control externo y el castigo, al autocontrol y la incentivación, donde cada individuo y área es responsable de definir sus metas de desempeño, esclarecer sus indicadores y participar decisivamente en la evaluación de su trabajo y resultados alcanzados. Implica participación de todos sin distinción de formación, nivel o cargo. Se destaca que agentes significativos (clientes y proveedores significativos, organismos rectores, entidades subordinadas u otros), con quienes existe una relación estrecha deben también participar en los procesos y etapas relacionados con la identificación y validación de las competencias, así como en la evaluación final de las competencias tras cada período determinado.

Retroalimentación: Imprescindible para conocer su efectividad y ajustar las etapas y ciclos sucesivos. Se propone contar con mecanismo para asegurar la retroalimentación participativa y la gestión del cambio desde la base con la creación y fomento de un grupo emprendedor.

Como principio general se sostiene la necesidad de diseñar, implementar y mantener el sistema de manera escalonada, o sea garantizando en cada ciclo el aumento de su complejidad, alcance y extensión, comenzando siempre por las competencias esenciales, las que están presentes en todos los miembros de la organización aunque se expresen a nivel de conducta de manera diferente.

Por otra parte es necesario poder conocer los valores compartidos y las características de la cultura imperante para poder garantizar un futuro acorde a las aspiraciones. Debe saberse cómo es la cultura imperante, si es favorable o no a los procesos de cambio, si estos se asumen proactiva o reactivamente, si se es indiferente, favorable o contrario al cambio.

Se reconoce la poca disponibilidad de metodologías adecuadas a la empresa cubana que permitan conocer la cultura y los valores imperantes, así como se proyecten y desarrollen los cambios culturales necesarios. Los valores actuales y deseados en correspondencia con los propósitos y aspiraciones de la entidad se constituyen elementos componentes del análisis cultural como herramienta en la determinación de las competencias, ya que son soporte del querer hacer de sus miembros.

El Sistema de Gestión de la Calidad de la UEB Recape VC estaba estructurado tomando como base los requisitos aplicables de la NC ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. En estos momentos se encuentra en transición hacia la nueva NC ISO 9001:2015. En este tránsito se está consciente de que la Gestión de la Calidad se logra mediante la gestión de los procesos, los cuales anteriormente eran 8 y a partir de los requisitos de nueva norma, la UEB tiene determina que sean 9 los procesos, además la secuencia e interacción de estos, así como los criterios y los métodos necesarios para su funcionamiento y control eficaz. De igual forma garantiza la disponibilidad de recursos y la información necesaria para apoyar su operación y seguimiento. También asegura realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos para implementar las acciones requeridas con el fin de lograr el cumplimiento de los resultados planificados y la mejora continua. Se han identificado 9 procesos como los necesarios para gestionar sus actividades, según se muestra en el Mapa de Proceso (Ver Figura 2.3), se refleja la interacción entre los mismos.

Luego de esta nueva estructura del mapa de procesos se identifica que es necesario para el proceso de Capital Humano los cuatro procedimientos siguientes:

- ✓ PG 140-01 Capacitación y Desarrollo
- ✓ PG 140-02 Evaluación de Desempeño
- ✓ PG 140-03 Captación, Selección e Ingreso
- ✓ PG 140-04 Identificación, validación y certificación de las competencias laborales

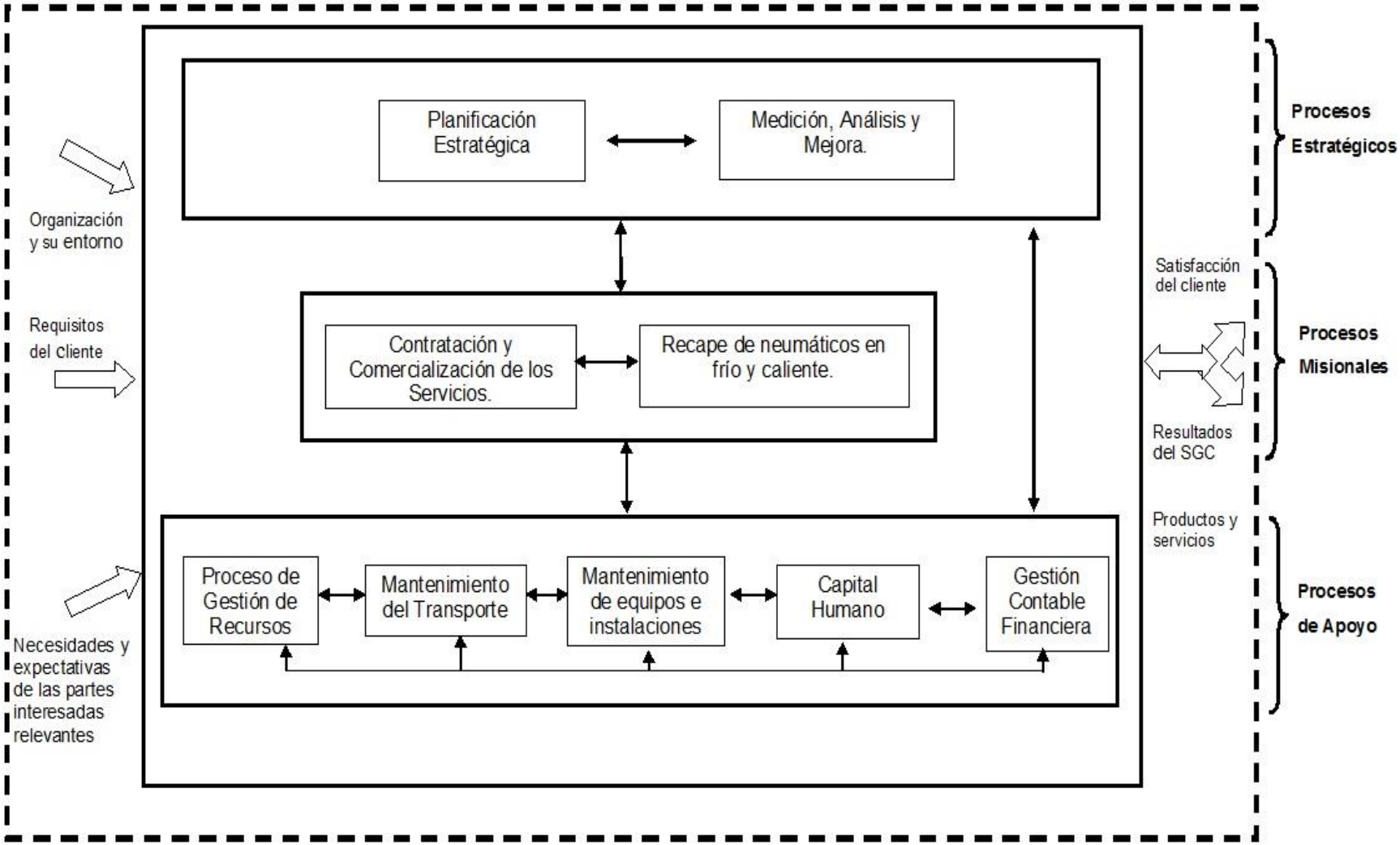


Figura 2.3. Mapa de proceso del sistema de gestión de calidad de la UEB Recape VC

Como los PG 140-01 Capacitación y Desarrollo, PG 140-02 Evaluación de Desempeño y PG 140-03 Captación, Selección e Ingreso ya están elaborados, la autora de esta investigación propone la estructura del procedimiento general para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales en la UEB Recape VC (ver figura 2.4) como requisito a incorporar según la NC ISO 9001:2015.

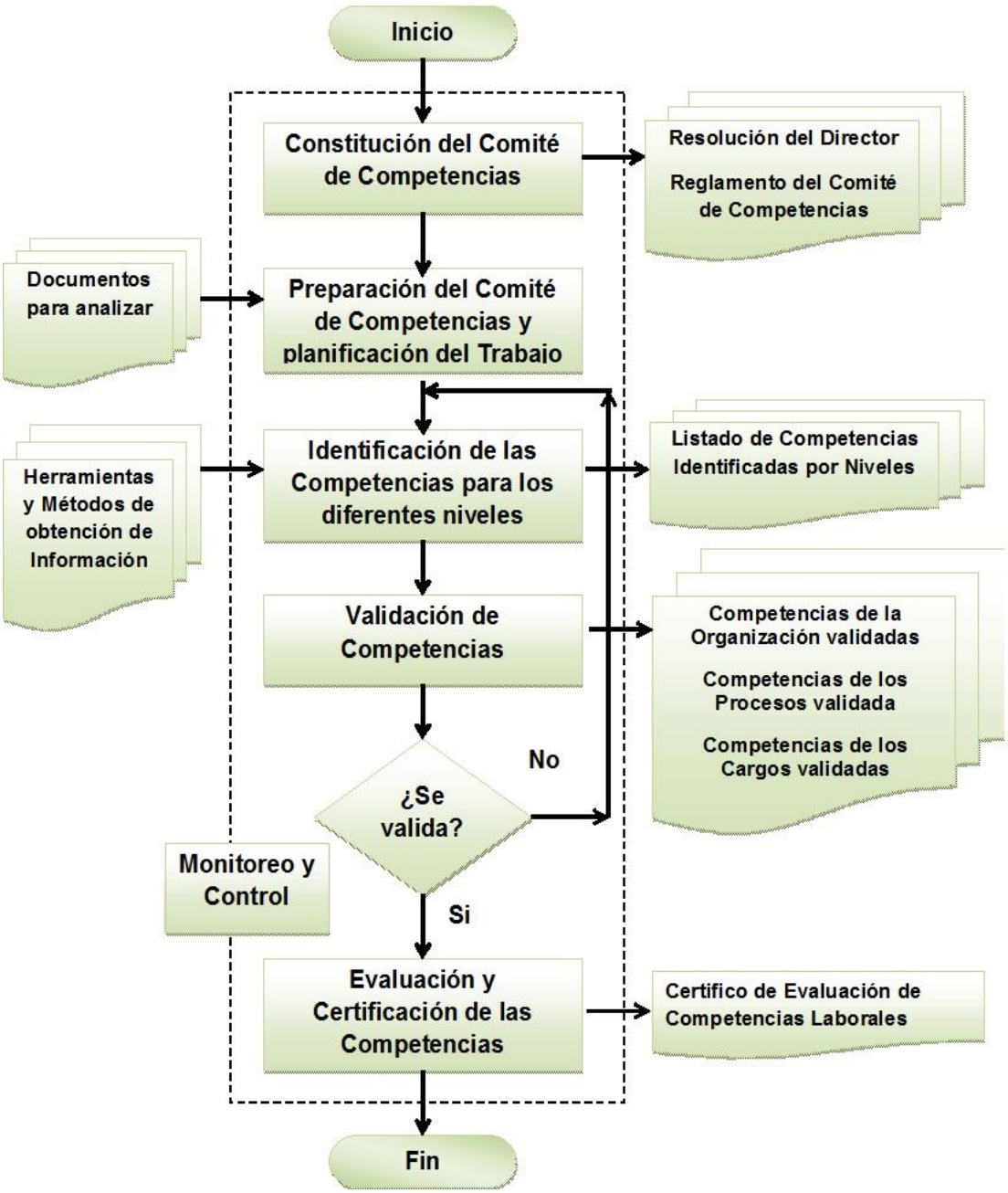


Figura 2.4: Flujograma del procedimiento general para identificación, validación y certificación de las competencias laborales. Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe el procedimiento propuesto para la identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y los cargos a ellas asociadas coherente con el sistema de gestión de la calidad de la entidad.

PG 140/04 IDENTIFICACIÓN, VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

1. Objetivo.

Establecer el método para realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y los cargos a ellas asociadas, así como la certificación de las competencias demostradas del trabajador, en correspondencia con las ya identificadas y validadas.

2. Alcance.

Este procedimiento es aplicable a todos los trabajadores de la UEB Recape VC David Díaz Guadarrama (en lo adelante UEB Recape VC).

3. Términos y definiciones

Competencias laborales: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

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

Validación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

Certificación de competencias: Proceso que permite, mediante la evaluación correspondiente, reconocer y certificar a través de un documento, la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, independiente de la forma en que estas competencias fueron adquiridas.

4. Responsabilidades

El Director de la UEB Recape VC deberá:

- Designar un miembro de la alta dirección para presidir el Comité de competencias de la UEB Recape VC.
- Aprobar y validar las competencias laborales de la UEB Recape VC.
- Evaluar las oportunidades de mejora y necesidad de cambios de las competencias validadas.

Los jefes de grupos o áreas de los procesos de las actividades principales deberán:

- Certificar las competencias de los trabajadores.
- Solicitar al Director, según corresponda, la evaluación de la idoneidad demostrada del trabajador evaluado de deficiente.

El especialista de recursos humanos que atiende esta actividad deberá:

- Exigir y controlar que se cumpla lo dispuesto en este procedimiento.
- Confeccionar el perfil de competencia de los cargos de las actividades principales. Archivar los Perfiles de competencias de los cargo de las actividades principales en los expedientes laborales de cada trabajador.

El comité de competencias deberá:

- Identificar las competencias laborales de la UEB Recape VC (distintivas de la organización, la de los procesos de las actividades principales y la de los cargos de dichas actividades).
- Analizar documentación complementaria para ejecutar el proceso de identificación de las competencias laborales.
- Realizar sesiones de trabajo según planificación.
- Actualizar las competencias identificadas siempre que se produzcan variaciones que lo ameriten.

Los trabajadores de las actividades principales deberán:

- Reconocer el Perfil de competencia del cargo.

5. Descripción

Un sistema integrado de gestión es más efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. La actividad se describe a través del flujograma, el cual aparece en la figura 2.4.

5.1 Constitución del comité de competencias de la organización:

El director del centro designa y constituye mediante resolución el comité de competencias de la organización integrado por:

- Miembro de alta dirección (Presidente).
- Directivos de la organización.
- Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboren en los procesos de las actividades principales y en los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias.

Su composición oscila entre 5 y 7 personas. Este comité desempeña su trabajo de acuerdo a lo establecido en el Reglamento para el funcionamiento del comité de competencias (RE-GCH-01), creado a tal efecto que rige todo su proceder.

5.2 Preparación del comité de competencias y planificación del trabajo:

Una vez aprobado el comité de competencias por el Director, es efectuado un proceso de entrenamiento vinculado a este tema que formará parte del Plan de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos según el Procedimiento General de Capacitación y Desarrollo (PG 140-01) establecido a tal efecto.

El presidente del comité de competencias para realizar el análisis documental recopilará los documentos que a continuación se detallan, los cuales son analizados por sus integrantes en las sesiones de trabajo que se programen:

- Objeto social, planeación estratégica de la organización (Misión, Visión, Valores compartidos y distanciados)
- Objetivos y metas, a mediano y corto plazo, de las diferentes áreas organizativas.
- Estructura de la organización
- Modelos de plantilla de cargos y ocupaciones; plantilla de personal.
- Calificadores propios y comunes.
- Legislación vigente referida al empleo.
- Procedimiento General de Captación, Selección e Ingreso (PG 140-03)
- Funciones acorde a la estructura aprobada.
- Otros documentos que se consideren necesarios.

Posteriormente el presidente del comité de competencias planifica, mediante cronograma, de conjunto con el Jefe del Proceso las sesiones de trabajo que sean necesarias para desarrollar el proceso de identificación de las competencias laborales.

5.3 Identificación de las Competencias:

El proceso de Identificación de las competencias se realizara en tres niveles y en el orden que sigue:

- Identificación de las competencias distintivas de la organización o centro.
- Identificación de las competencias de los procesos.
- Identificación de las competencias del cargo.

Se deberá tener en cuenta cuando se determinan competencias, que no se repitan de un nivel a otro, siguiendo siempre la jerarquía que se refiere con anterioridad.

La identificación de las mismas se realizara mediante el desarrollo de técnicas de trabajo en equipo, procediendo como se indica a continuación:

Para las competencias distintivas de la organización: Su definición debe ser el reconocimiento que de estas existen en la cultura del centro o son necesarias construir, para que los procesos principales se alineen con la proyección estratégica, generando de esta manera ventajas competitivas.

El comité de competencias convoca a trabajadores de reconocido prestigio y conocimientos dentro de la organización y en grupo siguen los siguientes pasos:

- Aplicando tormenta de ideas se confecciona un listado de las posibles competencias de la organización partiendo de la misión como propósito principal. A partir del empleo de las herramientas y técnicas que se consideren necesarias (diccionarios de competencias, bases de datos, entre otros), se listan las competencias más afines con su correspondiente descripción.
- Se utilizan las técnicas más apropiadas para reducir listado y alcanzar el nivel de concordancia y se concluye si hay un adecuado nivel de consenso, teniendo en consideración la magnitud de su impacto. Para esto se aplican el método de expertos a través de la técnica Delphi por rondas (El referente metodológico de esta técnica se ilustra en Anexo 3).
- A partir de las competencias definidas anteriormente se formulan sus definiciones ajustadas a las condiciones particulares de la organización con ayuda de diccionarios u otra bibliografía que puede servir de referencia para el trabajo del equipo.
- Se registran las competencias de la organización en el RI 01 PG 140-04 Competencias de la Organización (Anexo 4).

Para las competencias de los procesos: Dirigido por el comité de competencias se convoca a trabajadores de experiencia y prestigio dentro del proceso y en grupo siguen los siguientes pasos:

- Aplicando la tormenta de ideas se confecciona un listado de las posibles competencias de los procesos. Es recomendable tener presente la visión o aspiraciones de la organización pues ayuda a esclarecer al equipo al momento de definir las competencias. Para seleccionar las competencias se puede utilizar listado de posibles competencias y conceptualizarlas.
- Posteriormente se utiliza el método de expertos a través de la técnica Delphi por rondas y se descompone cada proceso en las actividades que son necesarios hacer para cumplir con la misión del proceso. Se identifica posteriormente lo que se necesita saber hacer, poder hacer para ejecutar eficientemente estas actividades.
- Se obtiene la propuesta final de competencias. Deben quedar como máximo de 5 competencias del proceso.
- A partir de las competencias definidas anteriormente se formulan sus definiciones ajustadas a las condiciones particulares de la organización con ayuda de diccionarios u otra bibliografía que puede servir de referencia para el trabajo del equipo.
- Se registran las competencias de los procesos en el RI 02 PG 140-04 Competencias de los Procesos (Anexo 5).

Para las Competencias de los Cargos de las actividades principales. La identificación de las competencias se realiza por grupos de trabajo encabezados por los jefes de proceso y trabajadores de experiencia vinculados a cada cargo. Debe tomarse como punto de partida las competencias ya identificadas para la organización y los procesos. Pasos a seguir:

- Cada jefe de proceso identifica los cargos del proceso a lo que se le identificarán las competencias. Para ello tiene en cuenta los puestos de trabajo claves para la efectiva realización del proceso.
- Se agrupan cargos con características similares y selecciona según sea el caso un grupo de trabajo que determinará las competencias individuales de ellos. De este deben formar parte un trabajador de la actividad de capital humano, algún representante de los implicados, el jefe inmediato al que se subordinan y de ser posible un cliente del proceso.

- A partir del contenido del calificador de cargos se determinan las funciones principales de los cargos. Puede utilizarse el método de expertos a través de la técnica Delphi, cuestionarios, la entrevista y la observación para recoger información en dependencia de la complejidad del cargo analizado.
- De las funciones principales se definen las competencias. Puede usarse listado de competencias o diccionarios disponibles.
- Se describirán de la forma más general posible, teniendo en cuenta los conocimientos habilidades, y cualidades que se requieren para el desempeño de las funciones establecidas en los calificadores de cargos u ocupaciones, más otras incluidas de acuerdo a las particularidades de la empresa.
- Por cada competencia identificada se describen los modos de actuación los indicadores de comportamiento que permitan evaluar si el trabajador posee o no las competencias del cargo. Esto se realiza bajo el principio de describir lo que un trabajador debe lograr en su ocupación, la acción, comportamiento o resultado que debe demostrar.
- El grupo de trabajo hace la propuesta al comité de competencia el que la analiza y modifica de ser necesario.
- Los resultados quedan reflejados en la Matriz de Competencia del Cargo (Anexo 6) RI 03 PG 140-04.

Ante modificaciones en la organización que conlleven a cambios en las competencias identificadas y aprobadas en sus tres niveles, el Comité de Competencias evaluará los mismos, analizará las competencias identificadas y propondrá las modificaciones en una nueva versión al Consejo de Dirección para su aprobación.

5.4 Validación de las competencias:

Una vez realizado el proceso de identificación de las competencias laborales para los diferentes niveles, deberá procederse al análisis por el consejo de dirección de las competencias identificadas, lo que significa que las mismas se formalizan o reconocen oficialmente, convirtiéndose en una herramienta de referencia para el trabajo de la gestión del capital humano. La validación de las competencias se refleja en el propio Modelo de Competencias Laborales identificadas por cada nivel RI 01 PG 140-04, RI 02 PG 140-04 y RI 03 PG 140-04.

Las competencias de los cargos de las actividades principales deberán ser actualizadas siempre que se produzcan variaciones en los niveles anteriores o cuando existan otros

cambios en la organización, que lo ameriten, según lo descrito en este procedimiento a partir de 5.2.

Luego de validadas las competencias laborales, el especialista de recursos humanos designado, deberá confeccionar los perfiles de competencia de los cargos de las actividades principales, dándole a conocer a cada jefe de proceso de las actividades principales y a los trabajadores que ocupan los cargos de dichas actividades.

Los perfiles de competencias de los cargo de las actividades principales deberán archivarse en el área de recursos humanos. Podrán ser consultados por los jefes de las actividades principales, debiendo ser utilizados como documento de registro y consulta para el empleo, la promoción, la capacitación y desarrollo y el examen del desempeño laboral del trabajador.

5.5 Evaluación y certificación de las competencias:

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.

Las competencias individuales se evaluarán a cada trabajador por el jefe inmediato conjuntamente a la evaluación del desempeño del año y las certificará en el modelo RI 04 PG 140-04 Certifico de Evaluación de las Competencias Laborales (Ver Anexo 7).

El Evaluador debe leer la matriz de competencias del cargo del trabajador que va a evaluar. Teniendo en cuenta los indicadores de comportamientos de cada competencia, deben evaluar cada una ellas. Se puede evaluar además cada indicador de comportamiento.

El estado de desarrollo deseado para cada competencia tendrá un valor máximo de 5 puntos. La relación cualitativa/cuantitativa para evaluar los comportamientos es la siguiente:

- Excelente E = 5 puntos,
- Muy Bien MB = 4 puntos,
- Bien B = 3 puntos,
- Regular R = 2 puntos,
- Mal M = 1 puntos.

La puntuación obtenida se promedia y acorde al resultado se otorga la Categoría al trabajador como se muestra en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Categorías de la certificación competencia

Categoría	Definición	Rango de puntuación
No Competente	Cuando el trabajador incumple con sus funciones, tareas y objetivos individuales, presenta bajo rendimiento laboral, problemas de disciplina e incumple los planes de capacitación, evidenciando la pérdida de la idoneidad demostrada.	Menos de 3.9
Competente	Es el rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo, y expresa la idoneidad demostrada.	4.0 – 4.4
Muy Competente	Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.	4.5 – 5.0

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados de la evaluación de competencias se diseñan recomendaciones relacionadas con las Competencias evaluadas de Mal o Regular y evaluadas de Bien pero que deben seguir mejorando.

El resultado de la evaluación se utilizara para realizar diagnóstico de necesidades de competencias con el objetivo de proyectar acciones de capacitación para el trabajador según PG 140-01 Capacitación y Desarrollo.

Los trabajadores que alcancen la categoría de muy competente se han de priorizar en: cursos de capacitación o superación, promociones a cargo de mayor nivel, utilizarlos como instructores, entrenadores o facilitadores en actividades de capacitación y superación.

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.

6. Monitoreo y control

El control y seguimiento 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 períodos 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.

Es responsabilidad del Jefe de Proceso y/o su representante en la UEB realizar el Monitoreo y Control de la actividad y en caso de identificarse no conformidades proceder según lo establecido en el Procedimiento General para el Control a Salidas No Conformes, No Conformidades y Acciones Correctivas (PG 110/04).

7. Control de Registros

El especialista que atiende la actividad de capacitación tiene la responsabilidad de mantener archivado los registros generados en este procedimiento y que se relacionan a continuación, en condiciones que impidan su pérdida y deterioro. Se retiene por 5 años

- RI 01 PG 140-04. Registro de Competencias de la Organización.
- RI 02 PG 140-04. Registro de Competencias de los Procesos.
- RI 03 PG 140-04. Registro de Matriz de Competencia del Cargo.
- RI 04 PG 140-04. Registro de Certifico de Evaluación de las Competencias Laborales.

8. Referencias y Bibliografía

- Ley No. 116/2013 “Código de Trabajo”
- Decreto No. 326/2014 Reglamento del Código de Trabajo
- NC ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos.
- NC ISO 10 018:2016. Gestión de la Calidad-Directrices para la participación activa de las competencias de las personas.
- PG 140-01 Capacitación y Desarrollo.
- PG 140-02 Evaluación de Desempeño

2.4 Conclusiones parciales del capítulo

1. El diagnóstico de la Gestión del Capital Humano permitió conocer las principales debilidades y fortalezas de la organización para elevar la eficacia, eficiencia y productividad del sistema y a su vez del sistema de gestión y dirección empresarial.
2. Las técnicas y métodos utilizados permitieron conocer el estado actual del proceso de Capital Humano, destacándose la lista de chequeo.
3. El procedimiento general desarrollado en el marco de esta investigación, se presenta como una alternativa de solución metodológica y práctica al problema científico planteado, al ofrecer la organización las herramientas específicas necesarias para identificar, validar y certificar competencias a cualquier nivel en la organización cumpliendo con los requisitos del SGC.
4. El procedimiento para identificar, validar y certificar 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 una descripción adecuada de las competencias esenciales que deben poseer los principales miembros de la entidad; 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 y vinculado con el SGC de la entidad.
5. Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de las administraciones del talento, entre ellas, la selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

Capítulo III Aplicación del procedimiento para la identificación, validación y certificación las competencias laborales en la UEB Recape Villa Clara "David Díaz Guadarrama"

3.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es exponer los resultados obtenidos al aplicar el procedimiento propuesto por la autora de esta investigación para identificar, validar y certificar competencias en la UEB Recape Villa Clara "David Díaz Guadarrama". El énfasis en la demostración de la hipótesis general de la investigación recayó en la comprobación de la factibilidad de aplicación del instrumento metodológico desarrollado.

3.2 Aplicación del procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias laborales

La UEB Recape VC es la organización empresarial seleccionada como objeto de estudio para la validación empírica de esta investigación. Después que la alta dirección de la entidad otorgara la autorización para realizar el estudio, se procedió a la aplicación del procedimiento diseñado, obteniéndose los resultados que se muestran a continuación.

3.2.1 Constitución del comité de competencias

El comité de competencias de la organización fue creado mediante Resolución del director de la UEB. Está compuesto por 7 miembros, está presidido por la Jefa de grupo de Recursos Humanos (Jefa de Proceso de RH), 3 directivo de la organización (Jefes de Procesos) y 3 trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales y en los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias. Después de estar definido el comité de competencias se confecciona el Reglamento para el funcionamiento del Comité de Competencias (RE-GCH-01) ver Anexo 8.

3.2.2 Preparación del comité de competencias y planificación del trabajo

Posteriormente, se realizó una capacitación dirigida a los principales directivos de la entidad (jefes de grupos y áreas) 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, la cual formó parte del Plan de Capacitación y Desarrollo de la entidad.

El presidente del Comité de Competencias recopiló la documentación básica necesaria, el compromiso y la participación activa de los implicados, desde la alta dirección hasta el nivel operativo. El mismo junto a los demás integrantes del comité de competencias

realizaron el análisis documental de los documentos explicitados en el procedimiento en las sesiones de trabajo programadas. Como resultado de la aplicación de la fase preparatoria 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.
- 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.

Luego de analizada la documentación el presidente del Comité de Competencias planifica de conjunto con los miembros del comité las sesiones de trabajo necesarias para desarrollar el proceso de identificación de las competencias laborales.

3.2.3 Identificación de las competencias para los diferentes niveles

Como bien se especifica en el procedimiento diseñado en el capítulo 2 las competencias distintivas de la organización deben identificarse a partir del direccionamiento estratégico de la UEB Recape VC, donde se evidencie su misión, visión, objetivos estratégicos y sus actividades principales o procesos claves.

Para la identificación de las competencias de la organización el comité de competencias aplica una tormenta de ideas y confecciona un listado de las posibles competencias de la entidad basado en el Diccionario de competencias de Martha Alles (2002), que se muestra en el Anexo 9.

Con el objetivo de determinar las competencias claves que más impacto tienen en la organización y su ordenamiento jerárquico por importancia; se utiliza el método de expertos a través de la técnica Delphi por rondas, según se especifica en el procedimiento, los expertos seleccionados coinciden con el comité de competencias constituido, el cual fue entrenado previamente sobre el proceder del mismo.

Aplicación del método Delphi por rondas para la identificación de las competencias de la UEB Recape VC.

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 esenciales que usted cree debe tener su organización? Con las que esté de acuerdo márquelas 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. Compromiso
2. Orientación al cliente
3. Orientación a los resultados
4. Calidad del trabajo
5. Adaptabilidad al cambio
6. Perseverancia
7. Integridad
8. Innovación
9. Desarrollo de las personas
10. Conciencia organizacional

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 márquelas con N. Los resultados se muestran en la tabla 3.1:

Tabla 3.1: Matriz de concordancia de los expertos.

No.	Competencia (C)	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	Cc (%)
1	Compromiso								100
2	Orientación al cliente				N		N		71
3	Orientación a los resultados								100
4	Calidad del trabajo								100
5	Adaptabilidad al cambio	N		N	N		N		43
6	Perseverancia	N		N	N				57
7	Integridad	N			N		N		57
8	Innovación		N			N	N		57
9	Desarrollo de las personas		N						86
10	Conciencia organizacional								100

Fuente: Elaboración propia

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, C7 y C8 que obtuvieron valores Cc < 60 %.

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 estos deben asignarle un peso a cada competencia con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito. Para ello se les explicó a los expertos que el número 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 3.2:

Tabla 3.2: Ponderación de los expertos.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣRj
1	Compromiso	1	2	1	2	2	1	1	10
2	Orientación al cliente	5	5	6	4	4	6	6	36
3	Orientación a los resultados	3	3	3	3	3	2	2	19
4	Calidad del trabajo	6	6	5	6	6	5	5	39
5	Desarrollo de las personas	4	4	4	5	5	4	4	30
6	Conciencia organizacional	2	1	2	1	1	3	3	13

Fuente: Elaboración propia

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 la tabla 3.3 y 3.4:

Tabla 3.3: Rango promedio.

Ranks

	Mean Rank
Compromiso	1,43
Orientaciónalcliente	5,14
Orientaciónalosresultado	2,71
Calidaddeltrabajo	5,57
Desarrollodelaspersonas	4,29
Concienciaorganizacional	1,86

Fuente: Salida del SSPS

Tabla 3.4: Estadísticos de contraste.

Test Statistics

N	7
Kendall's W[a]	,869
Chi-Square	30,429
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Fuente: Salida del SSPS

Sig. asintót. 0.00, se rechaza H_0, por lo que existe concordancia en el juicio de los expertos.

A partir de las competencias definidas anteriormente se formulan sus definiciones ajustadas a las condiciones particulares de la organización y son registradas en el RI 01 PG 140/04 (Ver Anexo 10).

Para la identificación de las competencias de los procesos el comité de competencias aplicó una tormenta de ideas y confecciona un listado de las posibles competencias de los procesos basados en el Diccionario de competencias de Martha Alles (2002), que se muestra en el Anexo 9. Las competencias por procesos que deberán guardar una necesaria coherencia con las competencias organizacionales definidas anteriormente.

En la UEB Recape VC existen 9 procesos como se muestran en el mapa de procesos (Figura 2.3). El proceso de Contratación y comercialización de los servicios y el proceso Recape de neumáticos en frio y caliente son los procesos misionales o principales de la organización por lo que se determinó que fueran los seleccionados para la identificación de las competencias de esta investigación.

Aplicación del método Delphi por rondas para la identificación de las competencias del proceso de Contratación y comercialización de los servicios.

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

1. Compromiso
2. Orientación al cliente
3. Orientación a los resultados
4. Calidad del trabajo
5. Integridad
6. Desarrollo de las personas
7. Conciencia organizacional

Segunda ronda – Determinación del nivel de concordancias de los expertos: Los resultados se muestran en la tabla 3.5:

Tabla 3.5: Matriz de concordancia de los expertos.

No.	Competencia (C)	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	Cc (%)
1	Compromiso								100
2	Orientación al cliente								100
3	Orientación a los resultados	N						N	71
4	Calidad del trabajo								100
5	Integridad			N	N		N		57
6	Desarrollo de las personas	N		N	N		N		43
7	Conciencia organizacional	N			N		N		57

Fuente: Elaboración propia

Se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias C5, C6 y C7 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 3.6:

Tabla 3.6: Ponderación de los expertos.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣRj
1	Compromiso	1	1	1	1	1	1	1	7
2	Orientación al cliente	4	4	4	3	3	4	4	26
3	Orientación a los resultados	2	2	3	2	2	2	2	15
4	Calidad del trabajo	3	3	2	4	4	3	3	22

Fuente: Elaboración propia

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 3.7 y 3.8:

Tabla 3.7: Rango promedio.

Ranks

	Mean Rank
Compromiso	1,00
Orientaciónalcliente	3,71
Calidaddeltrabajo	3,14
Orientacionalosresultados	2,14

Fuente: Salida del SPSS

Tabla 3.8: Estadísticos de contraste

Test Statistics

N	7
Kendall's W[a]	,853
Chi-Square	17,914
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Fuente: Salida del SPSS

Sig. asintót. 0.00, se rechaza H_0, por lo que existe concordancia en el juicio de los expertos.

A partir de las competencias definidas anteriormente se formulan sus definiciones ajustadas a las condiciones particulares de la organización y se registran las competencias del Proceso en el RI 02 PG 140/04 (Ver Anexo 11).

Aplicación del método Delphi por rondas para la identificación de las competencias del proceso de Recape de neumáticos en frío y caliente.

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

1. Compromiso
2. Orientación al cliente
3. Orientación a los resultados
4. Calidad del trabajo
5. Innovación
6. Desarrollo de las personas
7. Conciencia organizacional

Segunda ronda – Determinación del nivel de concordancias de los expertos: Los resultados se muestran en la tabla 3.9:

Tabla 3.9: Matriz de concordancia de los expertos.

No.	Competencia (C)	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	Cc (%)
1	Compromiso								100
2	Orientación al cliente	N			N			N	57
3	Orientación a los resultados								100
4	Calidad del trabajo								100
5	Innovación			N			N		71
6	Desarrollo de las personas	N			N		N		57
7	Conciencia organizacional	N		N			N		57

Fuente: Elaboración propia

Se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias C2, C6 y C7 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 3.10:

Tabla 3.10: Ponderación de los expertos.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣRj
1	Compromiso	1	1	1	1	1	1	1	7
2	Orientación a los resultados	4	4	3	3	2	3	3	22
3	Calidad del trabajo	3	3	4	4	4	4	4	26
4	Innovación	2	2	2	2	3	2	2	15

Fuente: Elaboración propia

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 3.11 y 3.12:

Tabla 3.11: Rango promedio.

Ranks

	Mean Rank
Compromiso	1,00
Calidaddeltrabajo	3,71
Orientacionalosresultados	3,14
Innovacion	2,14

Fuente: Salida del SPSS

Tabla 3.12: Estadísticos de contraste

Test Statistics

N	7
Kendall's W[a]	,853
Chi-Square	17,914
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Fuente: Salida del SSPS

Sig. asintót. 0.00, se rechaza H_0, por lo que existe concordancia en el juicio de los expertos.

A partir de las competencias definidas anteriormente se formulan sus definiciones ajustadas a las condiciones particulares de la organización y se registran las competencias del Proceso en el RI 02 PG 140/04 (Ver Anexo 12).

Para la identificación de las competencias de los cargos de las actividades principales se reúnen 2 grupos encabezados por los jefes de procesos de los procesos seleccionados en esta investigación de los cuales se escogió un puesto de trabajo por cada uno de estos procesos como punto de partida en esta investigación.

Se confeccionó el listado inicial por cada Grupo de trabajo (ver Anexo 13 y Anexo 14), de competencias laborales obtenido a partir de propuestas iniciales escogidas del diccionario de competencias de Alles (2002), 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 a los procesos principales de la organización.

Aplicación del método Delphi por rondas para la identificación de las competencias del cargo de Especialista en Gestión Comercial:

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

1. Desarrollo del Equipo
2. Modalidades de Contacto
3. Conocimientos
4. Experiencia
5. Influencia en la Negociación
6. Orientación al cliente
7. Trabajo en equipo
8. Autocontrol
9. Sensibilidad interpersonal y sociabilidad
10. Calidad del trabajo
11. Presentación de soluciones comerciales
12. Resolución de problemas comerciales.

Segunda ronda – Determinación del nivel de concordancias de los expertos: Los resultados se muestran en la tabla 3.13:

Tabla 3.13: Matriz de concordancia de los expertos.

No.	Competencia (C)	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	Cc (%)
1	Desarrollo del Equipo	N	N		N	N			43
2	Modalidades de Contacto	N						N	71
3	Conocimientos								100
4	Experiencia				N	N		N	57
5	Influencia en la Negociación			N	N		N		57
6	Orientación al cliente								100
7	Trabajo en equipo	N							86
8	Autocontrol		N	N					71
9	Sensibilidad interpersonal y sociabilidad	N					N		71
10	Calidad del trabajo								100
11	Presentación de soluciones comerciales								100
12	Resolución de problemas comerciales.								100

Fuente: Elaboración propia

Se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias C1, C4 y C5 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 3.14:

Tabla 3.14: Ponderación de los expertos.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣRj
1	Modalidades de Contacto	6	6	7	7	6	6	6	44
2	Conocimientos	1	2	1	1	1	1	1	8
3	Orientación al cliente	8	8	9	9	9	8	8	59
4	Trabajo en equipo	5	4	5	5	5	5	4	33
5	Autocontrol	2	1	3	2	2	3	3	16
6	Sensibilidad interpersonal y sociabilidad	3	3	2	3	3	2	2	18
7	Calidad del trabajo	7	7	6	6	7	7	7	47
8	Presentación de soluciones comerciales	4	5	4	4	4	4	5	30
9	Resolución de problemas comerciales.	9	9	8	8	8	9	9	60

Fuente: Elaboración propia

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 3.15 y 3.16:

Tabla 3.15: Rango promedio.

Ranks

	Mean Rank
Modalidadesdecontanto	6,29
Conocimientos	1,14
Orientacionalcliente	8,43
Trabajoenequipo	4,71
Autocontrol	2,29
SencibilidadlyS	2,57
CalidaddelTrabajo	6,71
Presentacionde SolucionesC	4,29
Resolucionde ProblemasC	8,57

Fuente: Salida del SPSS

Tabla 3.16: Estadísticos de contraste

Test Statistics

N	7
Kendall's W[a]	,964
Chi-Square	53,981
df	8
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Fuente: Salida del SPSS

Sig. asintót. 0.00, se rechaza H_0, por lo que existe concordancia en el juicio de los expertos.

A partir de las competencias definidas anteriormente se describen las dimensiones de las mismas y se registran en el RI 03 PG 140/04 (Ver Anexo 15).

Aplicación del método Delphi por rondas para la identificación de las competencias del cargo Jefe de Brigada:

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

1. Nivel de compromiso y Productividad
2. Conocimientos
3. Experiencia
4. Liderazgo
5. Autoridad
6. Dinamismo – Energía
7. Sentido de cooperación y aportes al trabajo en grupo
8. Orientación a los resultados
9. Autocontrol
10. Sensibilidad interpersonal y sociabilidad
11. Comunicación
12. Innovación

Segunda ronda – Determinación del nivel de concordancias de los expertos: Los resultados se muestran en la tabla 3.17:

Tabla 3.17: Matriz de concordancia de los expertos.

No.	Competencia (C)	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	Cc (%)
1	Nivel de compromiso y Productividad	N						N	71
2	Conocimientos								100
3	Experiencia		N	N		N			57
4	Liderazgo								100
5	Autoridad			N	N		N		57
6	Dinamismo – Energía	N							86
7	Sentido de cooperación y aportes al trabajo en grupo	N			N				71
8	Orientación a los resultados								100
9	Autocontrol	N					N		71
10	Sensibilidad interpersonal y sociabilidad		N				N		71
11	Comunicación								100
12	Innovación		N						86

Fuente: Elaboración propia

Se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias C3 y C5 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 3.18:

Tabla 3.18: Ponderación de los expertos.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣRj
1	Nivel de compromiso y Productividad	9	9	8	8	8	8	9	59
2	Conocimientos	2	1	2	2	2	2	2	13
3	Liderazgo	10	10	9	9	9	10	10	67
4	Dinamismo – Energía	4	4	3	3	4	4	4	26
5	Sentido de cooperación y aportes al trabajo en grupo	8	8	10	10	10	9	8	63
6	Orientación a los resultados	6	7	7	7	6	7	7	47
7	Autocontrol	1	2	1	1	1	1	1	8
8	Sensibilidad interpersonal y sociabilidad	3	3	4	4	3	3	3	23

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣRj
9	Comunicación	7	5	5	5	7	5	5	39
10	Innovación	5	6	6	6	5	6	6	40

Fuente: Elaboración propia

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 3.19 y 3.20:

Tabla 3.19: Rango promedio.

Ranks

	Mean Rank
NiveldecompromisoyP	8,43
Conocimientos	1,86
Liderazgo	9,57
DinamismoyEnergia	3,71
SentidodeCooperacion	9,00
Orientacionalosresultados	6,71
Autocontrol	1,14
Sencibilidadinterpersonal	3,29
Comunicación	5,57
Innovación	5,71

Fuente: Salida del SPSS

Tabla 3.20: Estadísticos de contraste

Test Statistics

N	7
Kendall's W[a]	,961
Chi-Square	60,538
df	9
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Fuente: Salida del SPSS

Sig. asintót. 0.00, se rechaza H_0, por lo que existe concordancia en el juicio de los expertos.

A partir de las competencias definidas anteriormente se describen las dimensiones de las mismas y se registran en el RI 03 PG 140/04 (Ver Anexo 16).

3.2.4 Validación de las competencias

Una vez realizado el proceso de identificación de las competencias laborales a los tres niveles se procede al análisis en el consejo de dirección donde son reconocidas formalmente convirtiéndose en una herramienta de referencia para la gestión del capital humano.

3.2.5 Evaluación y certificación de las competencias

Fueron objeto de evaluación de sus competencias laborales los 2 especialistas en gestión comercial del proceso de Contratación y comercialización de los servicios y los 3 Jefes de Brigada del proceso de Recape de neumáticos en frío y caliente para un total de 5 trabajadores.

A cada trabajador se le realizó su evaluación inicial para certificar por primera vez las competencias laborales a través del registro de Certificación de evaluación de las competencias laborales según registro RI 04 PG 140-04 (Ver Anexo 7). Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 3.21.

Tabla 3.21 Niveles de competencias obtenidos por los trabajadores evaluados.

Cantidad de trabajadores evaluados según rango de puntuación	Rangos de puntuación	Categoría	% del total evaluado
2	4.5 – 5.0	Muy Competente	40.0
2	4.0 – 4.4	Competente	40.0
1	Menos de 3.9	No Competente	20.0

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados alcanzados por los trabajadores en su evaluación inicial se procedió a certificar las competencias laborales y 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.

Se les realizaron recomendaciones a los trabajadores que obtuvieron competencias evaluadas de mal y regular. Aquellos que tenían algunas evaluadas de bien también se le realizaron recomendaciones para que mejoraran estas competencias.

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 la matriz 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.

3.2.6 Monitoreo y Control

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 UEB Recape VC su posterior implementación, la 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 la propuesta y beneficios esperados

Para demostrar la valides del procedimiento propuesto, se aplicó un cuestionario que evalúa las cualidades y los beneficios del mismo (ver Anexo 17).

El panel de expertos se formó por el mismo comité de competencias ya que los mismos cuentan con suficiente experiencia laboral, profesional y fueron dotados de conocimientos sobre el objeto de estudio teórico y práctico.

Al aplicarse el cuestionario, se comprobó que la generalidad de expertos considera válido, conveniente y factible el procedimiento propuesto como alternativa de solución al problema científico formulado en el marco de esta investigación. En la tabla 3.22 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 de 5 para la mayoría de los ítems del cuestionario, obteniéndose puntuaciones superiores a 4,5 en todos los casos, para una media general de 4,8 puntos.

Tabla 3.22. Criterios de validación de la hipótesis de investigación

Criterios	Media	Mediana	Moda
Factibilidad de aplicación	5,0	5,0	5,0
Capacidad de descripción, explicación y predicación	5,0	5,0	5,0
Consistencia lógica	4,6	5,0	5,0
Flexibilidad	4,9	5,0	5,0
Parsimonia	4,9	5,0	5,0
Trascendencia	4,9	5,0	5,0
Racionalidad	4,7	5,0	5,0
Perspectiva	4,7	5,0	5,0
Pertinencia	4,6	5,0	5,0
Contribuye a la proyección estratégica de políticas y prácticas de RR.HH	4,6	5,0	5,0
Contribución a la mejora gradual del desempeño del SGRH y la Calidad	4,6	5,0	5,0
Evaluación general de criterios de contraste / validación	4,8	5,0	5,0

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados indican que el procedimiento propuesto en el marco de esta investigación:

- Es factible de aplicación en la organización objeto de estudio contribuyendo así a demostrar su pertinencia, capacidad de descripción, de explicación y de predicción.
- 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.
- Manifiesta una evidente consistencia lógica, dada a partir de su estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y coherencia interna.
- Fue comprensible y asimilable por parte del personal involucrado, en los marcos que fija su complejidad inherente, lo cual habla a favor de su parsimonia.
- Es trascendente, 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.

- Es posible de extender a otras organizaciones, con sus correspondientes adecuaciones, por su capacidad para incorporar reajustes y actualizaciones; demostrando así su flexibilidad.

Además, como el desempeño general de un SGC y de sus procesos depende principalmente de la participación activa de personas competentes. Con la inclusión del procedimiento general de identificación, validación y certificación de las competencias laborales en el SGC de la UEB Recape VC se determina el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización, con calidad, logrando resultados coherentes y alineados con sus estrategias y valores.

Para que el SGC de la organización obtenga méritos propios es necesario lograr que los trabajadores alcancen el nivel de competencias en lo más alto, esto producirá resultados que le permitirá a la alta dirección tomar decisiones para la mejora, lo que conduce a aumentar los niveles de satisfacción del cliente.

3.4 Concusiones parciales del capítulo

1. Con la aplicación racional e integral del procedimiento propuesto se demostró la factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar progresivamente la gestión de los recursos humanos en las organizaciones cubanas, por su capacidad de descripción, explicación, perspectiva y pertinencia en el marco de la investigación lo que permitió validar la hipótesis general de investigación planteada.
2. La aplicación del procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias permitió definir adecuadamente las competencias de la organización, de los procesos seleccionados, así como la matriz de competencias de los cargos seleccionados, disponiéndose de estándares orientados a ser más eficiente el proceso de reclutamiento, selección e integración y apoyar el proceso de evaluación del desempeño.
3. La aplicación del procedimiento permitió evaluar la formación profesional alcanzada, la experiencia laboral acumulada, los conocimientos y habilidades adquiridas de las personas que ocupan los cargos seleccionados; y en función de los resultados obtenidos, identificar las necesidades de superación para mejorar 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.

4. La aplicación del procedimiento general permite evidenciar a partir de la información documentada la gestión por competencias aportando una herramienta muy útil para gestionar el personal de la organización, aspecto importante que tiene como requisito la nueva norma NC ISO 9001:2015.

Conclusiones Generales

1. El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico referencial de la investigación muestra una amplia base conceptual vinculada a la gestión de los recursos humanos, pero evidencia carencia de metodologías que faciliten la propuesta de matrices de competencias para los diferentes cargos incorporado al Sistema de Gestión de Calidad.
2. La necesidad de diseñar las competencias laborales como requisito del SGC basado en la NC ISO 9001:2015 en las organizaciones cubanas, evidencio que el problema científico formulado en esta investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano conceptual – metodológico como práctico.
3. El diagnóstico del estado actual de la Gestión del Capital Humano en la UEB Recape VC permitió conocer las principales deficiencias de esta gestión, específicamente las asociadas a la carencia de las competencias laborales dentro del SGC, lo que conllevó a desarrollar un procedimiento técnicamente fundamentado que dé respuesta a todas estas insuficiencias.
4. La aplicación del procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la organización objeto de estudio permitió demostrar su viabilidad y utilidad práctica, así como una descripción adecuada de las competencias en sus diferentes niveles, favoreciendo la integración con la estrategia de la entidad y la alineación con el sistema de gestión de la calidad.
5. El procedimiento propuesto constituye el principal aporte de esta investigación porque su aplicación permite mejorar la gestión del Capital Humano alineado al Sistema de Gestión de la Calidad elaborando toda la documentación que sustenta la identificación, validación y certificación de las competencias según la NC ISO 9001:2015.

Recomendaciones

Se recomienda a la UEB Recape VC:

1. Extender la aplicación práctica de esta investigación a todos los puestos de trabajo, utilizando para ello el procedimiento aquí propuesto con el fin de evaluarlo con mayor precisión y objetividad para su perfeccionamiento, a la vez incluirlo como instrumental metodológico del proceso de mejoramiento continuo del Sistema de GRH de esta organización.
2. Una vez concluido el proceso de identificación de competencias con la elaboración de las matrices de competencias, persista en la aplicación de las dimensiones del enfoque de competencias laborales: formación basada en competencias y certificación de competencias de todos los trabajadores.
3. Rediseñar los sistemas de GCH en función de las competencias laborales que se vayan certificando**.**

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. 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.
3. Alabart, Y y Portuondo, A. (2003). Procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de la investigación. IN CEDTDIR (. Material de apoyo en el curso Cultura y Valores. 13ra ed. UCI- CUJAE. Maestría en Dirección. (pp1-20). La Habana. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
4. Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario. Editorial Granica, Buenos Aires. Argentina. Obtenido en: https://es.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles. Consultado Noviembre, 12, 2016.
5. Alles, M. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Editorial Granica, Buenos Aires. Argentina. Obtenido en: https://es.slideshare.net/catedradepsicologialaboral/alles-martha-alicia-2004-direccion-estrategica-de-recursos-humanos. Consultado Noviembre, 12, 2016.
6. Alles, M. (2011). Competitividad y gestión por competencias. Revista técnica por competencias. Obtenido en: https://www.xcompetencias.com. Consultado Noviembre, 12, 2016.
7. Aragón, A. (2002). Situación actual y perspectivas sobre la formación de los profesionales en Cuba. Conferencia magistral. III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina. La Habana, Cuba.
8. Beltrán, N. y Urrea, D. (2013). Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa. Bogota D.C. Obtenido en: http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4630/BeltranNilson2013.pdf?sequence=4. Consultado Marzo, 20, 2016.
9. Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager. Editorial. John Wiley & Sons. New York. Obtenido en: https://books.google.com.cu/books?id=KmFR7BnLdCoC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=The+competent+manager&source=bl&ots=wubJQnTqSC&sig=-UmRYpkjzm9t_mFxSR_Zii9KRtc&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20competent%20manager&f=false. Consultado Marzo, 20, 2016.

10. Chávez, G (2004), Manual para el diseño de sistemas de calidad basado en competencias laborales. Editorial Panorama, México. Obtenido en: https://books.google.com.cu/books?id=SNKODwErV8cC&pg=PA31&lpg=PA31&dq=Manual+para+el+diseno+de+sistemas+de+calidad+basado+en+competencias&source=bl&ots=qEawq-g9IA&sig=Cu0pU8eeCLCpNQQ8JFQD-2kF6Lo&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Manual%20para%20el%20diseno%20de%20sistemas%20de%20calidad%20basado%20en%20competencias&f=false. Consultado Abril, 12, 2016.
11. Chiavenato, I (1988). Administración de recursos humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México. Obtenido en: https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracic3b3n-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf. Consultado Marzo, 20, 2016.
12. Cojulún, MA. (2011). Competencias laborales como base para la selección de personal (estudio realizado en la Empresa Piolindo de Retalhuleu). Tesis de grado para optar grado académico de Licenciada Psicóloga Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala. Obtenido en: http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.pdf. Consultado Abril, 12, 2016.
13. Cuesta, A. (1997). Tecnología de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana.
14. Cuesta, A. (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia, La Habana.
15. Cuesta, A. (2002). Gestión por Competencias. Editorial Academia, La Habana.
16. Cuesta, A. (2003). Hacia una organización que aprende: una experiencia cubana. Memorias Tecnogest 2003. GECYT. Cuba versión en formato magnético.
17. Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Academia.
18. Cruz, P. ,& Vega, 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. Consultado Abril, 12, 2016.
19. Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. Revista de Investigación Educativa (20 (1)), 7-43. Obtenido de: http://revistas.um.es/rie/article/view/97411. Consultado Abril, 12, 2016.

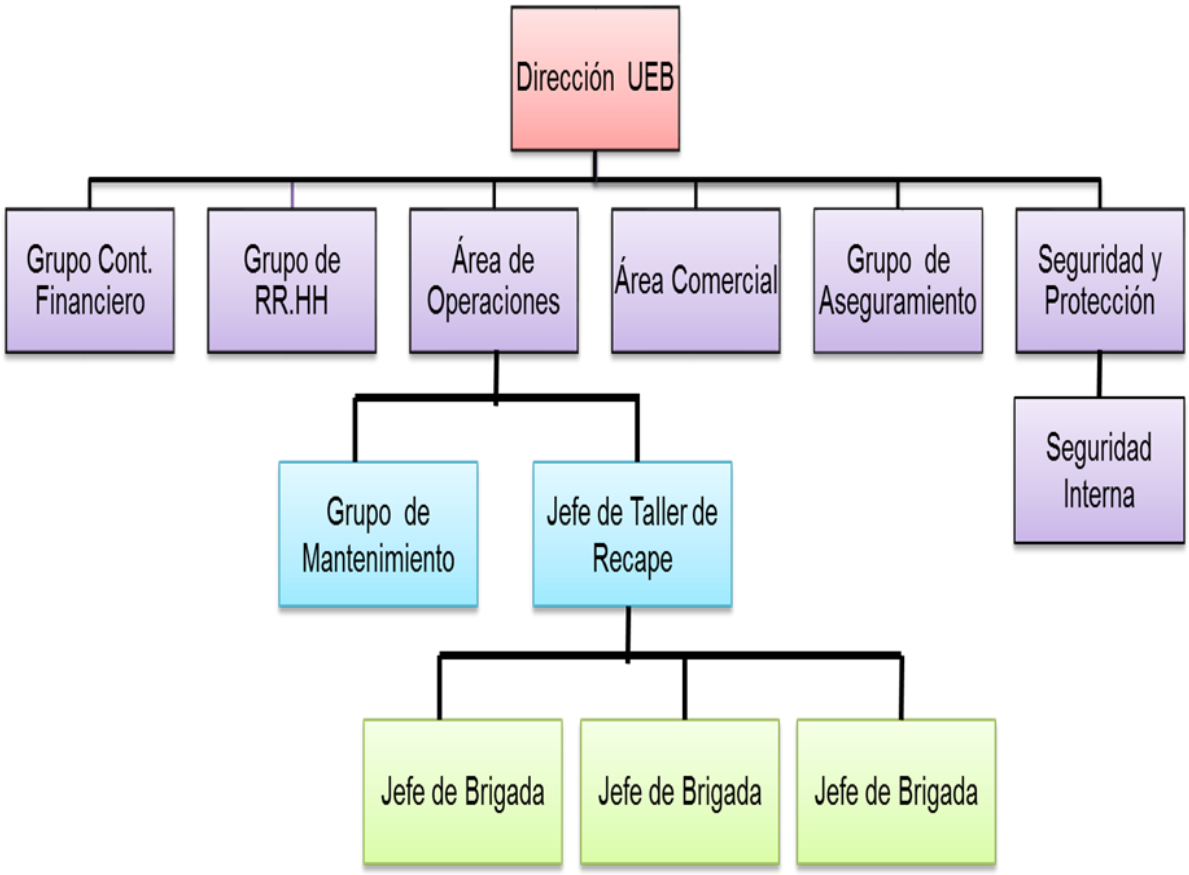
20. Flores, LH. (2013). Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy. Programa de Administración de empresas. Diplomado en gerencia del talento humano. Bogotá, D.C. Obtenido de: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11759/1/Ensayo%20Importacia%20del%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20gerencia%20de%20hoy.pdf. Consultado Abril, 12, 2016.
21. Godoy, M (2014). Las competencias laborales de los mandos medios y altos de una industria papelera. Tesis inédita universidad Rafael Landívar escuintla, Guatemala. Obtenido de: http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Godoy-Maria.pdf. Consultado Abril, 12, 2016.
22. 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. Consultado Marzo, 20, 2016.
23. Giarratana, M. (2008). Modelo de gestión por competencias de los RRHH. Revista digital Winred, 2008. Obtenido de: http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm. Consultado Marzo, 20, 2016.
24. Gómez, A. (2016). Matriz de competencias. Revista digital Asesor de Calidad. Obtenido de: http://asesordecalidad.blogspot.com/2016/10/matriz-decompetencias.html#.WPBFOitra1s. Consultado Febrero, 14, 2017.
25. Helleriegel, D. (2016) Libro Administración un enfoque basado en competencias, 12ª Edición, CENAGE Learning, México. Obtenido de: https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel_issuu. Consultado Enero, 18, 2017.
26. Herrera, AC. (2015). Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango. Tesis de grado para optar grado académico de Licenciada Psicóloga Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala. Obtenido de: http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf. Consultado Septiembre, 28, 2016.
27. Ibarra A., Agustín (2001) formación de recursos humanos y competencia laboral. VII Congreso Latinoamericano de Innovadores Educativas. Conocer. México. Obtenido de: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan034546.pdf. Consultado Marzo, 20, 2016.

28. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2004) Sistema de Evaluación y Certificación de la competencia laboral del INTECAP (1ª ed.) Guatemala. Obtenido de: http://www.intecap.edu.gt/informacionpublica/pdf/manuales_proc/gerencia/GMGE01%20%20%20E1.pdf. Consultado Marzo, 20, 2016.
29. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2004), Gestión por competencia laboral del INTECAP (1a ed.). Guatemala. Obtenido de: http://www.intecap.edu.gt/informacionpublica/pdf/manuales_proc/GMGE01%20%20%20E1.pdf. Consultado Marzo, 20, 2016.
30. Keston, G. (2013). What is a Competency Management System? Obtenido de: http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-a-Competency-Management-System-87130.aspx. Consultado Septiembre, 8, 2016.
31. La Organización Internacional del Trabajo (OIT 1991). Obtenido de: https://www.oitcinterfor.org/experiencia/certificaci%C3%B3n-competencias-laborales-intecap-guatemala. Consultado Marzo, 20, 2016.
32. Landeta J. (2002) El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro. Barcelona. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/31840141_El_metodo_Delphi_una_tecnica_de_prevision_del_futuro_J_Landeta_Rodriguez. Consultado Marzo, 20, 2016.
33. Lorenzo, L. (2016). Competencias Laborales base para la mejora continua del desempeño laboral. Memorias del TECNOGEST 2016. Cuba versión en formato magnético.
34. Lorenzo, L. (2016). Caracterización del sistema de Gestión de Capital Humano en la UEB Recape VC. Memorias del TECNOGEST 2016. Cuba versión en formato magnético.
35. Loew, L. (2016). Competency Management: Challenges and Benefits. Obtenido de: https://trainingmag.com/competency-management-challenges-and-benefits. Consultado Febrero, 8, 2016.
36. Ludeña, A (2004) La formación por competencias laborales. (2a. ed.). CAPLAB. Lima Perú. Obtenido de: http://www.caplab.org.pe/descargas/la%20formacion%20por%20competencias%20laborales.pdf. Consultado Marzo, 20, 2016.
37. 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.

38. Mertens, L. (1998) Competencia Laboral: sistema, surgimiento y modelos. Montevideo (en línea) Obtenido de: http://www.cinterfor.org.uy/public. Consultado Marzo, 20, 2016.
39. Morales, A. (2007).Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Editora política
40. Morales, A. (2009). Capital humano, hacia un sistema de gestión de la empresa cubana. Editora política.
41. Morales, A. (2012). Procedimientos para identificar, validar y certificar las competencias en la Empresa Cartografía y Soluciones Geomáticas - GEOSI. Tesis en opción al título académico de máster en ingeniería industrial
42. Moreno, MJ., Pelayo, Y. & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la Dirección estratégica de los Recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de Empresa No. 10, Oct-Dic, 2014.
43. MTSS. (1999). Resolución No. 21 "Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial". La Habana: Serie Legislación Laboral.
44. NC. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos. NC-ISO 9001 La Habana, Cuba: NC, 2008.
45. NC. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos. NC-ISO 9001 La Habana, Cuba: NC, 2015.
46. NC. Gestión de la Calidad-Directrices para la participación activa de las competencias de las personas. NC-ISO 10 018 La Habana, Cuba: NC, 2016.
47. Pérez Betancourt, A. (2001). La empresa estatal cubana: Ideas para una teoría. Nueva Empresa. Ciudad de La Habana, Cuba.
48. Pérez de Maldonado, I; Maldonado, M; Bustamante, S. (2006) "Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional" en Investigación y Postgrado, Vol. 21, No 2.
49. Pérez, O. (2015). Qué es la evaluación de 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa? Obtenido de Revista digital Winred: http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-de-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa. Consultado Marzo, 18, 2016.
50. Pinto Villatoro, R. (2000). Planeación Estratégica de Capacitación. Mc Graw-Hill. 2000. P. 187-189
51. Salldoval - Caraveo, (2004) "Concepto y dimensiones del clima organizacional".

52. 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.
53. Sotolongo Sánches, 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.
54. Spencer, Lyle.M. y Spencer, Signe.M. (1993), Competence at Work, models for superior performance John Wiley & Sons New York
55. Tejeda, J. (2005). El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. Revista Electrónica de Investigación Educativa (7), 2. Obtenido de: http://redie.uabc.mx/redie/article/view/192. Consultado Septiembre, 28, 2016.
56. Tobón, S. (2007). Formación Basada en Competencias. Segunda Edición. Ltda. Colombia. Obtenido de: https://www.mtss.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=6444bf4b-c3be-4f6a-820c-b4637a0fd728&groupId=11515. Consultado Septiembre, 28, 2016.
57. Varela-Ruiz, M., Díaz-Bravo, L., García-Durán, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. Revista Investigación Educativa Médica 2012;1(2):90-95. Publicado por ELSEVIER México. Obtenido de: http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num02/07_MI_DESCRIPCION_Y_USOS.PDF. Consultado Junio, 30, 2016.
58. Viña, B. (2013). Las competencias y la retribución. Análisis de temática laboral y de recursos humanos. Rev Observatorio de Empleo. Noviembre 8, 2013. Obtenido de: https://valledempleo.wordpress.com/2013/11/08/las-competencias-y-la-retribucion/. Consultado Julio, 15, 2016
59. Vossio, R. (2002). Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas. Obtenido de: http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/152/index.htm. Consultado Marzo, 18, 2016.

Anexo 1. Estructura organizativa UEB Recape V.C. Fuente: Elaboración propia



Anexo 2. Lista de chequeo para el diagnóstico del comportamiento de las competencias laborales. Fuente: Elaboración propia

Requisitos vinculados a las competencias laborales	Se Cumple		Observaciones
	Si	No	
Está constituido el Comité de Competencias de la organización			
La organización cuenta con un procedimiento documentado para la Gestión de las Competencias Laborales. a) En el mismo se establece cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias. b) Las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades. c) Se describe el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.			
La alta dirección identifica y aprueba las competencias distintivas de la organización			
La alta dirección identifica y aprueba las competencias de los procesos de las actividades principales.			
La alta dirección identifica y aprueba las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de las actividades principales.			
La alta dirección tiene identificado a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado.			
La organización utiliza las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y evaluación del desempeño.			

Anexo 3. Método Delphi por rondas para la identificación de las competencias claves o distintivas en la UEB Recape VC.

Primera ronda – Identificación del listado de competencias por los expertos:

A partir del listado inicial de competencias los expertos deben marcar con una X cuáles son las competencias esenciales que debe tener su organización.

Tabla 1: Listado Inicial de Competencias

No.	Listado Inicial de Competencias	¿Cuáles son las competencias esenciales que usted cree debe tener su organización?
1		
2		
3		
…n		

A continuación se redujo el listado inicial de competencias, erradicando repeticiones o similitudes, listándose nuevamente las competencias que fueron identificadas por los expertos.

Segunda ronda - Determinación del nivel de concordancias de los expertos: A cada experto se le entrega por separado el resultado de la ronda anterior según se muestra en la tabla 2 donde debe responder con las que no esté de acuerdo marcándolas con N.

Tabla 2: Listado de Competencias

No.	Listado de Competencias	¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias claves?
1		
2		
3		
…n		

A partir de la obtención de este resultado se realiza la matriz de concordancia que abarca la respuesta de todos los expertos y el cálculo nivel de concordancia de los mismos según muestra la tabla 3.

Anexo 3. (Continuación…)

Tabla 3. Matriz de concordancia de los expertos

No.	Competencias	E1	E2	E3	E…7	Cc(%)
1						
2						
3						
…n						

Donde: (E) son los expertos

(Cc) nivel de concordancia de los expertos

Posteriormente se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias que obtengan valores Cc < 60 %.

Tercera ronda – Ordenamiento de las competencias según la importancia en el desempeño: Se le entrega a cada experto por separado la matriz con los resultados de la segunda ronda.

Pregunta: ¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Donde el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta el valor 7, que será la de menos importancia. Se recogen las respuestas y se ordenan las ponderaciones, de acuerdo al valor de la sumatoria por filas (Rj), permitiendo el ordenamiento según el valor discreto de Rj media. Como se muestran en la tabla 4:

Tabla 4: Ponderación de los expertos

No.	Competencias	E1	E2	E3	E…7	ΣRj
1						
2						
3						
…n						

Para determinar del nivel de consenso de los expertos se realiza la Prueba W de Kendall, utilizando la herramienta de Software SPSS.

Anexo 4. RI 01 PG 140-04 Competencias de la Organización. Fuente: Elaboración propia

MINDUS Poligon UEB RECAPE VILLA CLARA	**Unidad Empresarial de Base "David Díaz Guadarrama"**	**Área de Recursos Humanos.**
		Página 1 de 1

RI 01 PG 140/04. Competencias de la Organización	
Competencia	**Descripción**

Validado por:	**Nombre y Apellidos**	**Cargo**	**Firma**	**Fecha Aprob:**
				Versión:
				Ej.Control:

Anexo 5. RI 02 PG 140-04 Competencias de los Procesos. Fuente: Elaboración propia

MINDUS Poligon UEB RECAPE VILLA CLARA	**Unidad Empresarial de Base "David Díaz Guadarrama"**	**Área de Recursos Humanos.**
		Página 1 de 1

RI 02 PG 140/04. Competencias de los Procesos	
Proceso:	
Competencia	**Descripción**

Validado por:	**Nombre y Apellidos**	**Cargo**	**Firma**	**Fecha Aprob:**
				Versión:
				Ej.Control:

Anexo 6. RI 03 PG 140-04 Matriz de Competencia del Cargo. Fuente: Elaboración propia

MINDUS Poligon UEB RECAPE VILLA CLARA	**Unidad Empresarial de Base "David Díaz Guadarrama"**	**Área de Recursos Humanos.**
		Página 1 de 1

RI 03 PG 140/04 Matriz de Competencia del Cargo	
Cargo:	
Competencia:	**Dimensiones de la competencia:**
a) Conocimientos Básicos y Específicos	
	1. **2.** **3.**
b) Habilidades Asociadas	
	1. **2.** **3.**
c) Habilidades Operativas	
	1. **2.** **3.**
d) Cualidades Personales	
	1. **2.** **3.**
e) Habilidades de Trabajo en Equipo	
	1. **2.** **3.**

Elaborado por:		**Firma:**	**Día:**	**Mes:**	**Año:**	
Aprobado por:		**Firma:**	**Día:**	**Mes:**	**Año:**	
Validado por:		**Firma:**	**Día:**	**Mes:**	**Año:**	
En vigor a partir de:	**Día:**	**Mes:**	**Año:**	**Actualización No.**		
Actualizado por:		**Firma:**	**Día:**	**Mes:**	**Año:**	

Anexo 7. RI 04 PG 140-04 Certificación de Evaluación de las competencias Laborales. Fuente: Elaboración propia

MINDUS Poligon UEB RECAPE VILLA CLARA	**Unidad Empresarial de Base "David Díaz Guadarrama"**	**Área de Recursos Humanos.**
		Página 1 de 1

RI 04 PG 140/04 Certificación de evaluación de las competencias laborales				
CALIFICACION OBTENIDA				
Nombre y Apellidos:			**Cargo:**	
Periodo que se evalúa:			**Proceso:**	
No.	**Competencias**		**Puntuación Obtenida:**	
1	Conocimientos o saberes			
2	Habilidades Comunicativas			
3	Habilidades Operativas			
4	Cualidades Personales			
5	Habilidades de Trabajo en Equipo			
		Puntuación Promedio:		
		Categoría:		
Recomendaciones relacionadas con las Competencias evaluadas de Mal o Regular:				
Recomendaciones relacionadas con otras Competencias evaluadas de Bien pero que deben seguir mejorando:				
Nombre y apellidos del Jefe	**Nombre y Apellidos del Trabajador**	**Fecha**		
		D	**M**	**A**
Firma:	**Firma:**			

Anexo 8. Reglamento para el funcionamiento del Comité de Competencias (RE-GCH-01). Fuente: Elaboración propia

La implementación de la gestión por competencias es un proyecto organizacional en la medida que involucra todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización, para ello se conformará un equipo, que se encargará de identificar y proponer a la alta dirección las competencias laborales de los diferentes niveles, denominándose Comité de Competencias, adquiriendo el mismo fuerza legal a través de Resolución de Nombramiento firmada por el Director del centro.

1. De sus miembros.

1.1 Estará compuesto entre 5 y 7 personas y se estructurará de la siguiente forma:

- Miembro de alta dirección (Presidente).
- Directivos de la organización.
- Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboren en los procesos de las actividades principales y en los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias.

2. Funcionamiento.

2.1 El Comité de Competencias procederá de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento de Identificación, Validación y Certificación de Competencias Laborales del Centro (PG 140/04) donde se describe la forma en que se va a llevar a cabo todo el proceso de identificación de las competencias en los diferentes niveles establecidos.

2.2 Los miembros del Comité de Competencias serán capacitados por un órgano facultado para ello, y de manera sistemática se mantendrán actualizados sobre toda la legislación e información disponible relacionada con el tema.

2.3 El Comité de Competencias realizará su trabajo en reuniones grupales con la participación de todos los miembros y sesionará con una frecuencia semanal, para lo cual diseñará el cronograma de trabajo.

2.4 Se utilizarán las herramientas y técnicas necesarias más adecuadas para la realización de todo el proceso de identificación de las competencias, presentando los resultados en los registros establecidos para tales efectos según el Procedimiento General de Identificación, Validación y Certificación de Competencias Laborales (PG 140/04), a la dirección del Centro para su posterior aprobación.

Anexo 8. (Continuación…)

2.5 Podrán invitarse otros trabajadores de reconocido prestigio y experiencia a determinadas sesiones de trabajo que así lo requieran, con vistas a obtener criterios que permitan enriquecer y aportar elementos para el desarrollo del proceso.

2.6 El Comité de Competencias identificará los trabajadores con un desempeño laboral superior y los que tienen un desempeño laboral adecuado, para lo que utilizará las técnicas que considere adecuadas.

2.7 Una vez concluido el proceso de Identificación de Competencias así como de Normación de las mismas el Comité de Competencias se mantendrá como un órgano asesor de la dirección que revisará las competencias aprobadas siempre y cuando existan cambios en la organización que así lo ameriten.

3. Responsabilidades.

3.1 El Comité de Competencias será responsable de todo el proceso de Identificación y Normación de las Competencias Laborales de los diferentes niveles, presentando la propuesta a la dirección del Centro para su posterior aprobación en el Consejo de Dirección y la asamblea con los trabajadores.

Anexo 9. Listado inicial de competencias para determinar las competencias claves distintivas de la organización y de las actividades principales o procesos claves. Fuente: Adaptado de Alles (2002),

1. **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
2. **Ética:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
3. **Prudencia:** Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.
4. **Justicia:** Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.
5. **Fortaleza:** Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

Anexo 9. (Continuación…)

6. Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

7. Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

8. Calidad del trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

9. Sencillez: Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

Anexo 9. (Continuación…)

10. Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

11. Temple: Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

12. Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.

13. Integridad: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

14. Iniciativa: Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

15. Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Anexo 9. (Continuación…)

16. Flexibilidad: Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización.

17. Empowerment: Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio.

18. Autocontrol: Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

19. Desarrollo de las personas: Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

20. Conciencia organizacional: Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en las propias organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

Anexo 10. RI 01 PG 140/04 Competencias de la UEB Recape VC. Fuente: Elaboración propia

MINDUS Poligon UEB RECAPE VILLA CLARA	**Unidad Empresarial de Base "David Díaz Guadarrama"**	**Área de Recursos Humanos.**
		Página 1 de 1

RI 01 PG 140/04. Competencias de la Organización	
Competencia	**Descripción**
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la organización. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la organización. Actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Demostrar constantemente el interés de aprender.
Desarrollo de las personas	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.
Conciencia organizacional	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia organización. Ello implica ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

Validado por:	**Nombre y Apellidos**	**Cargo**	**Firma**	**Fecha Aprob:**
				Versión:
				Ej.Control:

Anexo 11. RI 02 PG 140/04 Competencias del proceso Contratación y comercialización de los servicios. Fuente: Elaboración propia

MINDUS Poligon UEB RECAPE VILLA CLARA	**Unidad Empresarial de Base "David Díaz Guadarrama"**	**Área de Recursos Humanos.**
		Página 1 de 1

RI 02 PG 140/04. Competencias de los Procesos	
Proceso: Contratación y comercialización de los servicios	
Competencia	**Descripción**
Compromiso	Es sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar las decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la organización. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la organización. Actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
Calidad del trabajo	Es excelencia en el trabajo a realizar. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Demostrar constantemente el interés de aprender.
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.

Validado por:	**Nombre y Apellidos**	**Cargo**	**Firma**	**Fecha Aprob:**
				Versión:
				Ej.Control:

Anexo 12. RI 02 PG 140/04 Competencias del proceso Recape de neumáticos en frío y caliente. Fuente: Elaboración propia

MINDUS Poligom UEB RECAPE VILLA CLARA	**Unidad Empresarial de Base "David Díaz Guadarrama"**	**Área de Recursos Humanos.**
		Página 1 de 1

RI 02 PG 140/04. Competencias de los Procesos	
Proceso: Recape de neumáticos en frío y caliente	
Competencia	**Descripción**
Compromiso	Es sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar las decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la organización. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
Calidad del trabajo	Es excelencia en el trabajo a realizar. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Demostrar constantemente el interés de aprender.
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio proceso.

Validado por:	**Nombre y Apellidos**	**Cargo**	**Firma**	**Fecha Aprob:**
				Versión:
				Ej.Control:

Anexo 13. Listado inicial de competencias laborales para los cargos directamente vinculados al proceso de Contratación y comercialización de los servicios. Fuente: Elaboración propia

No.	Competencias	Descripción de la competencia
C1	Desarrollo del Equipo	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
C2	Modalidades de Contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
C3	Conocimientos	Conocimientos básicos o generales y específicos adquiridos mediante formación teórica y práctica, que se relacionan con las funciones del cargo.
C4	Experiencia	Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico adquirido o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.
C5	Influencia en la 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.
C6	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.
C7	Dinamismo - Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
C8	Relaciones Públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas, clientes, dirigentes y la comunidad toda.
C9	Orientación al cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.
C10	Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
C11	Orientación a los resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.
C12	Autocontrol	Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
C13	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.

Anexo 13. (Continuación…)

C14	Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes.
C15	Presentación de soluciones comerciales	Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación
C16	Resolución de problemas comerciales.	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

Anexo 14. Listado inicial de competencias laborales para los cargos directamente vinculados al proceso de Recape de neumáticos en frío y caliente. Fuente: Elaboración propia

No.	Competencias	Descripción de la competencia
C1	Nivel de compromiso y Productividad	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la organización. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.
C2	Orientación al cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.
C3	Conocimientos	Conocimientos básicos o generales y específicos adquiridos mediante formación teórica y práctica, que se relacionan con las funciones del cargo.
C4	Experiencia	Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico adquirido o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.
C5	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Motivar e inspirar confianza.
C6	Autoridad	Capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo
C7	Dinamismo - Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
C8	Sentido de cooperación y aportes al trabajo en grupo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
C9	Orientación a los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
C10	Autocontrol	Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
C11	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.
C12	Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.

Anexo 14. (Continuación…)

C13	Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
C14	Innovación	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por le propio puesto o la organización.

Anexo 15. RI 03 PG 140/04 Matriz de competencia del cargo de Especialista en Gestión Comercial. Fuente: Elaboración propia

MINDUS Poligon UEB RECAPE VILLA CLARA	**Unidad Empresarial de Base "David Díaz Guadarrama"**	**Área de Recursos Humanos.**
		Página 1 de 1

RI 03 PG 140/04 Matriz de Competencia del Cargo	
Cargo: Especialista en Gestión Comercial	
Competencias:	**Dimensiones de la competencia:**
a) Conocimientos o saberes	
Nivel de educacional requerido	1. Graduado de nivel universitario en la especialidad de la actividad en que realiza su trabajo
Conocimientos básicos o generales	1. Dominio del proceso de producción y servicios de la UEB 2. Dominar las regulaciones sobre la contratación 3. Dominar el sistema de explotación del neumático. 4. Dominar la economía de almacenes.
Conocimientos específicos	1. Conoce las regulaciones comerciales de la UEB. 2. Conoce las características del mercado en cuanto a las ventas. 3. Conoce las regulaciones en cuanto a la facturación y precios.
b) Habilidades Comunicativas	
Presentación de soluciones comerciales	1. Presenta y comunica claramente los aspectos del negocio, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del cliente.
Modalidades de Contacto	1. Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara.
c) Habilidades Operativas	
Orientación al cliente	1. Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas.
Calidad del trabajo	1. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. 2. Comparte con los demás su conocimiento.
Resolución de problemas comerciales	1. Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa

Anexo 15. (Continuación…)

d) Cualidades Personales	
Sensibilidad interpersonal y sociabilidad	1. Mantener buenas relaciones de trabajo con los demás trabajadores y ser sensible ante los problemas personales del colectivo. 2. Facilitar el análisis de experiencias personales, positivas y negativas, compartiéndolas con sus compañeros. 3. Mantener una actitud de colaboración y ayuda mutua
Autocontrol	1. Mantiene el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones
e) Habilidades de Trabajo en Equipo	**Indicadores de Comportamiento**
Trabajo en equipo	1.Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización 2. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos.

Elaborado por:			**Firma:**	**Día:**	**Mes:**	**Año:**
Aprobado por:			**Firma:**	**Día:**	**Mes:**	**Año:**
Validado por:			**Firma:**	**Día:**	**Mes:**	**Año:**
En vigor a partir de:	**Día:**	**Mes:**	**Año:**	**Actualización No.**		
Actualizado por:			**Firma:**	**Día:**	**Mes:**	**Año:**

Anexo 16. RI 03 PG 140/04 Matriz de competencia del cargo de Jefe de Brigada.

Fuente: Elaboración propia

MINDUS Poligon UEB RECAPE VILLA CLARA	**Unidad Empresarial de Base "David Díaz Guadarrama"**	**Área de Recursos Humanos.**
		Página 1 de 1
RI 03 PG 140/04 Matriz de Competencia del Cargo		
Cargo: Jefe de Brigada		
Competencias:	**Dimensiones de la competencia:**	
a) Conocimientos o saberes		
Nivel de educacional requerido	1. Medio Superior	
Conocimientos básicos o generales	1. Dominar el contenido de integrantes de la brigada, la producción y la economía 2. Poseer conocimientos sobre la organización del trabajo y la producción 3. Conocer las normas de consumo, de calidad y de trabajo.	
Conocimientos específicos	1. Dominar las acciones de mantenimiento que corresponden a los equipos de su área. 2. Dominar la tecnología de su área de trabajo. 3. Dominar las normas de protección e higiene del trabajo.	
b) Habilidades Comunicativas		
Comunicación	1. Escuchar los diferentes criterios 2. Comunicar las informaciones de forma clara y coherente 3. Demostrar fluidez y facilidad en la comunicación oral	
c) Habilidades Operativas		
Nivel de compromiso y Productividad	1. Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes 2.Toma de decisiones en situaciones difíciles 3. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas	
Dinamismo - Energía	1. Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas. 2. Es reconocido por subordinados como motor que transmite energía a la brigada que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.	

Anexo 16. (Continuación…)

Orientación a los resultados	1.Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias 2. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados
Innovación	1. Presenta una solución novedosa y original a los problemas y situaciones que se presenten.
d) Cualidades Personales	
Sensibilidad interpersonal y sociabilidad	1. Mantener buenas relaciones de trabajo con los demás trabajadores y ser sensible ante los problemas personales del colectivo. 2. Facilitar el análisis de experiencias personales, positivas y negativas, compartiéndolas con sus compañeros. 3. Mantener una actitud de colaboración y ayuda mutua
Autocontrol	1. Mantiene el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones
e) Habilidades de Trabajo en Equipo	**Indicadores de Comportamiento**
Sentido de cooperación y aportes al trabajo en grupo	1. Lograr un trabajo conjunto con los demás miembros de la brigada 2. Compartir los retos y resultados personales con el resto de la brigada 3. Propiciar un clima laboral favorable dentro de la Brigada
Liderazgo	1. Orienta la acción de su brigada en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. 2. Es un líder con carisma especial, genera en la brigada que lidera un ambiente de entusiasmo y compromiso.

Elaborado por:				**Firma:**	**Día:**	**Mes:**	**Año:**
Aprobado por:				**Firma:**	**Día:**	**Mes:**	**Año:**
Validado por:				**Firma:**	**Día:**	**Mes:**	**Año:**
En vigor a partir de:	**Día:**	**Mes:**	**Año:**	**Actualización No.**			
Actualizado por:				**Firma:**	**Día:**	**Mes:**	**Año:**

Anexo 17. Cuestionario general sobre la investigación. Fuente Adaptada de Morales, (2012)

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 laborales en la UEB Recape VC.

Instrucciones generales:

A continuación se presenta una serie 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).

El procedimiento general propuesto en la investigación:	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
Es factible su aplicación en la organización objeto de estudio.	☐	☐	☐	☐	☐
Posee capacidad de descripción, explicación y predicción en su conjunto.	☐	☐	☐	☐	☐
Tiene consistencia lógica a partir de su estructura, secuencia, interrelación de aspectos y coherencia metodológica interna.	☐	☐	☐	☐	☐
Es flexible por su capacidad de asimilación e incorporación de actualizaciones y reajustes.	☐	☐	☐	☐	☐
Permite efectuar un complejo proceso analítico de manera relativamente simple, sencilla y de fácil aplicación en general. (parsimonia).	☐	☐	☐	☐	☐
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).	☐	☐	☐	☐	☐
Resulta fácil de implementar con un presupuesto razonable, conduciendo, asimismo, a la obtención de beneficios de diversa índole y valor para la organización (racionalidad).	☐	☐	☐	☐	☐
Son extensibles a otras organizaciones por su capacidad de adaptabilidad, transparencia, consistencia y posibilidad de generalización (perspectivas).	☐	☐	☐	☐	☐
Resulta pertinente para las condiciones actuales que presenta la organización, pudiendo ser adoptadas integralmente.	☐	☐	☐	☐	☐
Contribuye a la proyección estratégica de políticas y prácticas de RR.HH (de reclutamiento, selección y desarrollo), mejorando la percepción actual de esta función en la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
Con su adopción y aplicación consecuente, se puede contribuir de manera deliberada al mejoramiento integral de la GRH y de la calidad en las organizaciones, transformándola en un instrumento estratégico de mejora continua.	☐	☐	☐	☐	☐

Muchas gracias por su colaboración