

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas  
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial  
Departamento de Ingeniería Industrial**

# **Trabajo en Opción al Título de Máster**

**Título: Contribución del MGC a la alineación de las  
competencias laborales con los objetivos estratégicos en la  
Casa Consultora DISAIC**

**Autor: Ing. Reinier Monteagudo Casanova**

**Tutor: Dra. C. María Sotolongo Sánchez**

**Santa Clara, 2017.**

## Agradecimientos

---

*A mi tutora María: Gracias por llevarme a cuestras. Gracias por permitirme ser tu amigo. Gracias por apoyarme. Gracias*

*A mis padres: Mama, Papi y Pipo. Gracias por preparar el camino que me permitió andar, quitándome las piedras para que no tropezara o ayudándome a levantar si por no escucharlos me caía.*

*A Erne y Maní que son mis grandes tesoros. Ojalá sientan por mí la mitad del orgullo que ellos me hacen sentir. Mis hijos tendrán dos tíos maravillosos.*

*A Ari por darme ánimos en el momento justo sin esperar nada a cambio, aguantando sin reproches mi mal humor y estrés. Ni la distancia, ni el tiempo nos vencerá mi amor.*

*A mi familia de la vida: Raisa, Daniel, Margarita, Mario. Gracias a ustedes mi vida es mejor.*

*A los profesores que me dieron su mano: Aramis, Carlos Machado, Lissete, Gleibys. Gracias por su confianza y apoyo.*

*A mis hermanos Dunia, Tony, Betty y Pino a quienes la distancia tampoco me los ha podido robar.*

*A todos los profesores del departamento.*

## **Resumen**

La presente investigación abordó como problema científico a resolver la carencia de una herramienta que permita evaluar cuantitativamente el alineamiento de las competencias exigidas respecto a los objetivos estratégicos trazados por la Casa Consultora DISAIC, lo que limita el alcance estratégico de la gestión por competencias. Para este propósito se empleó el método general de definición del grado de madurez y alineamiento en las decisiones que retoma aristas del análisis DAFO, el criterio de expertos y el QFD, entre otros. La aplicación de este método permitió detectar desviaciones de las competencias del proceso de “realización de productos y servicios” respecto al rumbo trazado por la Casa Consultora. Esta situación impide el adecuado alineamiento de las competencias necesarias del cargo “Consultor B” con los objetivos estratégicos de la entidad. Como resultado se rediseñaron las competencias del proceso mencionado en función de las organizacionales, lográndose así un adecuado alineamiento con los objetivos estratégicos.

**Abstract**

The present investigation tried as a scientific problem to solve, the lack of a tool that allows to quantitatively evaluating the alignment of the required competences respect to the strategic objectives defined by the Casa Consultora DISAIC. This situation limits the strategic role of management by competencies. For this purpose, the general method of defining the degree of maturity and alignment in decisions was used, which includes aspects of the SWOT analysis, expert judgment and QFD, among others. The application of this method allowed detecting deviations in competences related to the process of "realization of products and services" respect to the strategic objectives. This situation hinders the adequate alignment of the necessary competencies of the "Consultant B" position with the strategic objectives of the entity. As a result, the competencies of the mentioned process were redesigned in function of organizational competences, achieving an adequate alignment with the strategic objectives.

**Índice**

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación .....	6
1.1. Introducción.....	6
1.2. La gestión de recursos humanos. Conceptos y principales modelos .....	7
1.3. La gestión por competencias.....	11
1.4. Impacto de la gestión por competencias en la proyección estratégica.....	14
1.5. El MGC como herramienta para determinar el alineamiento de las competencias laborales con los objetivos estratégicos .....	16
1.6. La gestión por competencias en entidades de prestación de servicios cubanas. Casa Consultora DISAIC.....	21
1.7. Conclusiones parciales del capítulo .....	24
Capítulo II. Procedimiento para la alineación entre las competencias laborales y los objetivos estratégicos de la Casa Consultora DISAIC.....	25
2.1 Introducción.....	25
2.2. Premisas y exigencias del procedimiento para determinar la alineación entre objetivos estratégicos y competencias laborales.....	26
2.3. Etapa 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio .....	29
2.4. Etapa 2. Diagnóstico del grado de alineamiento entre los objetivos estratégicos y las competencias.....	29
2.5. Etapa 3. Instrumentar el programa de acciones que permitan el alineamiento entre las competencias y los objetivos de la organización .....	39
2.6. Etapa 4. Evaluación de las acciones .....	41
2.7. Etapa 5. Retroalimentación .....	42
2.8. Conclusiones parciales del capítulo .....	43
Capítulo III. Evaluación del alineamiento de las competencias laborales con los objetivos estratégicos en la Casa Consultora DISAIC.....	44
3.1. Introducción.....	44

3.2. Etapa 1. Caracterización de la Casa Consultora DISAIC .....	44
3.2.1. Diagnóstico de la gestión del capital humano en la Casa Consultora DISAIC ..	47
3.3. Etapa 2. Diagnóstico del grado de alineamiento entre los objetivos estratégicos y las competencias.....	50
3.3.1. Comprobación hipótesis de trabajo #1: determinación del alineamiento entre objetivos estratégicos y competencias de los puestos .....	52
3.3.2. Comprobación hipótesis de trabajo #2: determinación del alineamiento entre objetivos estratégicos y competencias organizacionales .....	65
3.3.3. Comprobación hipótesis de trabajo #3: determinación del alineamiento entre objetivos estratégicos y competencias de los procesos .....	71
3.4. Etapa 3. Instrumentar acciones para el alineamiento de las competencias con los objetivos estratégicos.....	77
3.5. Etapa 4. Evaluación de las acciones .....	80
3.6. Etapa 5. Retroalimentación .....	85
3.7 Conclusiones parciales del capítulo .....	85
Conclusiones generales .....	87
Recomendaciones.....	88
Bibliografía .....	89
Anexos .....	95

### **Introducción**

Resulta un hecho probado que las organizaciones que logran alcanzar el éxito son aquellas que consideran al talento humano como uno de los recursos más valiosos que poseen, pues solo a través de las personas se logra la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas que establezcan la diferenciación en el mercado.

La apertura de estos mercados representa un nuevo reto y mayores exigencias tanto a las organizaciones como a los empleados desde el punto de vista individual. En consecuencia debe existir una disposición permanente de actualización, afrontando retos y cumpliendo con los requerimientos de las estructuras organizacionales actuales (García González, 2014).

Es por ello que en los últimos años se han dedicado tiempo y recursos para lograr el desarrollo de métodos, instrumentos y sistemas que permitan establecer y mejorar las normas de actuación de las organizaciones y en especial de los individuos que las integran. Por tal motivo se han multiplicado las investigaciones en este campo y se ha demostrado la necesidad de llevar a un plano superior la dirección de las personas en el ámbito laboral mediante la gestión por competencias.

En Cuba se presenta hoy un contexto que favorece el adecuado funcionamiento de la gestión del capital humano con enfoque hacia las competencias. El proceso de perfeccionamiento empresarial, el redimensionamiento estatal, la actualización del modelo económico, las normativas en materia de gestión de recursos humanos y la formalización de la Red Nacional de Capital Humano, trazan pautas, políticas y directrices que permite a las organizaciones instrumentar sistemas cada vez más integrados que favorezcan el desempeño organizacional sin sacrificar la satisfacción de los clientes.

Florentino Arnaldo (2016) afirma que la gestión de los recursos humanos adquiere un carácter medular, y la capacidad de las organizaciones para ser competentes va a estar directamente influenciada por su decisión y habilidad para diseñar los sistemas e incorporar las competencias necesarias para gestionar sus estrategias.

No obstante, la gestión por competencias en la actualidad, y en Cuba en particular, ha estado mayormente vinculada a las competencias asociadas a los puestos de trabajo y en muchas ocasiones se evidencia cierto divorcio entre las exigencias de un puesto, las formas de actuación de los trabajadores y el comportamiento organizacional que se desea fomentar.

Esta realidad no es ajena a la Casa Consultora DISAIC, adscrita al Ministerio de Industrias, la cual ha venido trabajando para lograr una adecuada gestión con enfoque de competencias, en aras de potenciar la integración de los procesos de gestión de capital humano, con las restantes áreas de la organización, manteniendo los estándares de calidad en sus servicios así como el enfoque a satisfacer las necesidades de sus clientes.

En los últimos tiempos, se han estado evidenciando dificultades en la gestión de esta área, sobre todo en los subprocesos que van desde la selección del personal hasta la evaluación de su desempeño donde la evaluación o demostración de las competencias juega un papel fundamental. Esta situación se ha discutido sistemáticamente a nivel organizacional, donde la alta dirección de la Casa Consultora plantea como deficiencia no resuelta que en la evaluación del desempeño no se evidencia un seguimiento a las formas de actuación del trabajador para alcanzar el estado deseado reflejado en la visión trazada. La respuesta brindada por los responsables de la gestión de capital humano hasta el momento ha sido invariante, alegando que no existe concordancia entre las competencias que se evalúan y fomentan entre los trabajadores con respecto a las prerrogativas de la alta dirección.

Las competencias que hoy se evalúan muestran resultados satisfactorios y a las brechas detectadas se les busca una pronta solución a través de planes de capacitación adecuados a cada necesidad detectada. Sin embargo aún no se evidencia un aumento en los niveles de satisfacción de los clientes ni se manifiesta un avance significativo en el cumplimiento de las metas trazadas para el actual periodo de planeación estratégica.

A pesar de ser analizada esta situación periódicamente, hasta el momento no se ha realizado ninguna pesquisa que permita definir concretamente cuál es el verdadero problema que impide avanzar en el cumplimiento de las metas trazadas a partir de las formas de actuación de los trabajadores y su impacto en la calidad de los productos y servicios, así como en la satisfacción de las expectativas de los clientes. Esta **situación problemática** evidencia la necesidad creciente de evaluar de forma cuantitativa el impacto real y la pertinencia de las competencias hasta hoy fomentadas y evaluadas, en el cumplimiento de las metas propuestas a alcanzar a nivel organizacional, lo que limita el alcance estratégico de la gestión por competencias.

En el contexto de la situación problemática planteada, se determina entonces como **problema científico** la carencia de una herramienta que permita evaluar cuantitativamente el alineamiento de las competencias exigidas respecto a los objetivos estratégicos trazados por la Casa Consultora DISAIC, lo que limita el alcance de la gestión por competencias.

Para dar solución al problema de investigación planteado, se persigue demostrar la siguiente **hipótesis**: es posible lograr una correspondencia entre las competencias laborales y los objetivos estratégicos de la Casa Consultora DISAIC, a través del análisis de la pertinencia de las competencias de los procesos y las organizacionales como fuente de relación, lo cual contribuirá al carácter estratégico de la gestión por competencias.

La hipótesis quedará comprobada si:

- el diagnóstico realizado capta información esclarecedora sobre el estado actual de la gestión de capital humano con enfoque a las competencias en la Casa Consultora DISAIC;
- las herramientas seleccionadas para evaluar la relación entre competencias laborales, de los procesos y organizacionales, con los objetivos estratégicos, resultan aplicables al objeto de estudio práctico; y

- se logra una adecuada alineación de las competencias laborales, de los puestos y los procesos, con los objetivos estratégicos en la Casa Consultora DISAIC.

En correspondencia con la hipótesis planteada, el **objetivo general** de la investigación consiste en determinar el alineamiento de las competencias laborales respecto a los objetivos estratégicos de la Casa Consultora DISAIC mediante técnicas cuantitativas de ingeniería de la calidad.

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación se plantean los **específicos** que siguen:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales de la gestión por competencias y la contribución de herramientas de ingeniería de la calidad para su evaluación.
2. Detectar problemas en el diseño de las competencias del puesto de Consultor B como causa principal del inadecuado alineamiento del desempeño de estos trabajadores con los objetivos estratégicos de la Casa Consultora DISAIC.
3. Proponer los cambios necesarios en el diseño del grupo de competencias con más dificultades para la mejora del alineamiento con los objetivos estratégicos de la Casa Consultora DISAIC.

Para llevar a cabo esta investigación se emplearon métodos y técnicas como: encuestas, entrevistas, análisis de documentos, análisis comparativos, observación y criterio de expertos. También se aplicaron métodos estadísticos y matemáticos entre los cuales se encuentra la estadística descriptiva, análisis paramétricos, como el coeficiente de concordancia de Kendall y Alpha de Cronbach, todos contenidos en el Método General de Definición del Grado de Madurez y Alineamiento en las Decisiones (MGC). Para el procesamiento computacional de los datos se utilizó el software MathCad en su versión 14.0 y el paquete de Microsoft Office 2010.

El valor teórico del estudio está sustentado en la actualización de los conocimientos en relación a los conceptos obtenidos en la revisión bibliográfica para la confección

del marco teórico referencial, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada sobre la gestión por competencias. También se puede utilizar como material de consulta en otras investigaciones sobre este tema.

Desde el punto de vista metodológico, se desarrolla un diagnóstico que permite precisar la situación concreta del objeto de estudio con relación al impacto de las competencias laborales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad objeto de estudio, para lograr mayor alineación entre el desempeño de los trabajadores y las metas de la organización.

El valor práctico radica en el beneficio que genera para la Casa Consultora DISAIC poder contar con una herramienta que permita evaluar el grado de alineamiento de la gestión por competencias con la estrategia organizacional trazada.

Para su presentación, la investigación se estructuró en una introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado, seguida del primer capítulo en el que se realizan aproximaciones sobre el desarrollo de la gestión por competencias y el método seleccionado para determinar la alineación de las competencias con los objetivos. En el segundo capítulo queda propuesto un procedimiento que permitirá evaluar cuantitativamente la alineación de las competencias laborales en la Casa Consultora DISAIC respecto a sus objetivos estratégicos y el tercero se dedica a la implementación de este procedimiento y a las propuestas de mejoras necesarias. De igual forma se muestra un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado, 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

En el presente capítulo se pretende tratar de forma sintetizada, los aspectos generales considerados de interés para el desarrollo de la investigación, mediante una exhaustiva revisión bibliográfica de la literatura más actualizada disponible, esclareciendo así los conceptos básicos y los presupuestos teóricos que autores de diversas disciplinas aportan sobre los temas desarrollados, entendiéndolos como determinante para el logro exitoso de los objetivos de la investigación.

La revisión de la literatura especializada se estructuró de forma tal que permitiera el análisis del estado actual de desarrollo del tema objeto de estudio. El hilo conductor en el cual se sustentan las bases teórico - prácticas de la investigación se muestra en la Figura 1.1.

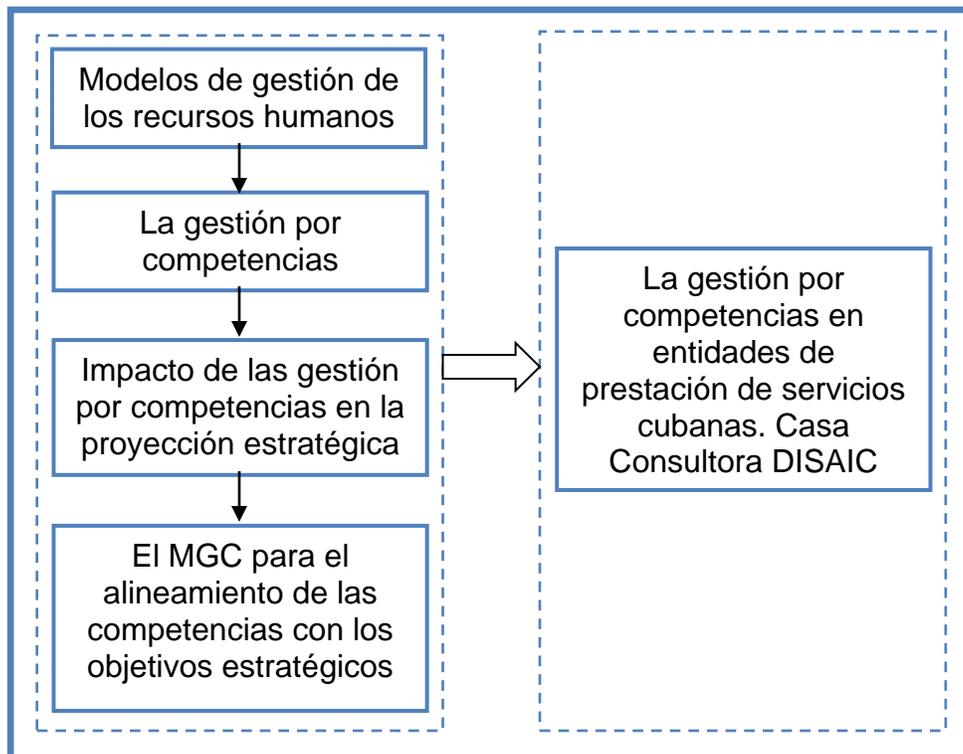


Figura 1.1: Hilo Conductor del marco teórico referencial de la investigación.

## **1.2. La gestión de recursos humanos. Conceptos y principales modelos**

Se puede afirmar que en la última mitad del siglo XX la actividad de recursos humanos se vio sometida a numerosos cambios y transformaciones hasta presentar nuevos métodos orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes, donde el saber y su uso comenzaron a ser la llave del triunfo en las organizaciones; pues al revertirse estas actitudes en el trabajo, se incrementa la calidad y productividad (Morales Cartaya, 2006).

Según Chaviano Pérez (2010) entre 1880 y 1945 se hablaba de dirección de personas, vinculando el factor humano con los factores productivos; fundamentalmente motivados desde el punto de vista económico, valorando su participación como un elemento pasivo dentro de las decisiones empresariales.

Años más tarde, entre 1945 y 1970 se desarrolló la escuela de las relaciones humanas, a la cual podría considerarse como la precursora del actual planeamiento de los recursos humanos. A partir de este momento se inició una etapa de cambios en la función de personal que materializa la actual dirección de recursos humanos aunque continuaron vigentes los aspectos económicos y tecnológicos como los de mayor importancia en las empresas y el factor humano en un segundo plano pero preocupándose cada vez más por los aspectos sociales y humanos dentro y fuera de las empresas.

Ya en los años 90 surge una nueva necesidad en la función de personas: la dirección estratégica de los recursos humanos. Para este momento se comienza invertir cada vez más en el capital humano, en aras de incrementar la competitividad de las empresas donde el factor humano comenzó a tener un papel preponderante en la vida de la organización. Por consiguiente mejorar la gestión de los recursos humanos comenzó a valorarse como un asunto de necesidad económica, influyendo sobre el desempeño de los trabajadores y a su vez sobre la productividad y el rendimiento de las organizaciones (Corredera Rilo, 2013).

En tal sentido Latorre Navarro (2011), define la gestión de recursos humanos como una aproximación estratégica para adquirir, desarrollar, dirigir, motivar y conseguir el

compromiso del recurso clave en la organización, las personas que trabajan para ella.

Torres Sánchez (2008), por su parte, plantea que los principales objetivos de la gestión de en las empresas giran en torno a crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidades y motivación para alcanzar los objetivos de la organización; crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena y alcance de objetivos individuales.

Las funciones de la gestión de recursos humanos están interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que las organizaciones puedan contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones, dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa (Perea Rivera, 2012).

Cuesta Santos (2008), asegura que la gestión de recursos humanos demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puesto y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas. La gestión de recursos humanos eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia), así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades. Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias junto a la preservación ecológica. El mismo autor plantea que entre los modelos de gestión de recursos humanos más divulgados en Cuba para lograr los fines antes planteados, se encuentran:

El modelo del grupo consultor Harper y Lynch (1992) que presenta la descripción de un grupo de actividades claves de la gestión de recursos humanos en función de la optimización de los mismos. La satisfacción de la demanda de personal para la organización, se inicia con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano y culminan con la auditoría y el seguimiento a la optimización de los recursos

humanos. Todas las actividades del modelo se interconectan entre sí, además considera la comunicación y se aprecia su orientación con la estrategia empresarial pero sin profundizar en el rol de las personas.

El Modelo de Werther y Davis (1992) que concibe la administración de personas como un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.

El Modelo desarrollado por Beer y colaboradores (1989) que se concentran en cuatro políticas que comprenden, a su vez a cuatro áreas con denominaciones homónimas, abarcando en esta todas las actividades claves de gestión de recursos humanos, como las indicadas en el modelo del Grupo Consultor Harper y Lynch. En el modelo de Beer y colaboradores la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de recursos humanos.

Este último modelo fue retomado por Cuesta Santos (1997) quien le añadió la auditoría de gestión de recursos humanos centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación y reflejado por el mapa en sus elementos esenciales. Este modelo es superior desde el punto de vista funcional a los demás ya que considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras, en el peso que le confiere a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. Admitir a los factores de situación como base determinante es muy acertado; expresa que el ser social determina la conciencia social (en este caso las manifestaciones aludidas de los grupos de interés) y también a las políticas de recursos humanos a definir, y ofrecen un sentido similar a que la base (las condiciones objetivas) determina la superestructura (las condiciones subjetivas) (González Cabrera 2016).

El modelo de Chiavenato (1998) que considera la gestión de recursos humanos como un sistema que consta de cinco subsistemas interdependientes, los cuales pueden

desarrollarse en medidas distintas y modificarse de acuerdo con la situación imperante en cuanto a factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos. Los subsistemas forman un proceso, los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. La posibilidad de variar el alcance de los subsistemas de acuerdo a las necesidades de la organización es el aporte fundamental de este modelo; la flexibilidad se explica en la necesidad de establecer para cada uno de ellos, políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de sus funciones. Sin embargo la cualidad de gestionar los cambios organizacionales en la dinámica de los subsistemas no queda explícita.

Sgún Torres Sánchez (2008) todos estos modelos han contribuido de forma significativa al desarrollo y conocimientos de nuevos enfoques en el campo de la gestión de recursos humanos, difundiendo recomendaciones conceptualizadas a partir de la práctica exitosa en la esfera de la gestión empresarial. El análisis de estos procesos se debe enfocar como un sistema de entradas y salidas permanentes (retroalimentación), en combinación estrecha con el entorno, en el cual interactúan de manera sinérgica cada una de sus partes, logrando como producto final, un recurso humano con valores acordes a las necesidades de la organización y que sustentará en sí las ventajas competitivas para el presente y futuro, mejorando de forma continua la eficiencia y eficacia.

En síntesis, 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 y otorga ventaja en el mercado son sus recursos humanos y las estrategias que adopte la organización para lograr los objetivos trazados (Morales Medina, 2010).

Se necesita entonces 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. De esta necesidad surge una tendencia que aun en la actualidad se desarrolla y perfecciona: la gestión por competencias, tema sobre el cual se profundizará en el próximo epígrafe.

### **1.3. La gestión por competencias**

Como se afirmó en el acápite anterior, a diferencia del enfoque tradicional, la gestión de recursos humanos actual se está basando sobre todo en la gestión por competencias ya que a partir de ellas es posible identificar los comportamientos necesarios para ejecutar el trabajo de forma efectiva y lograr las metas proyectadas por la organización.

Bartuste Morales (2010) plantea que la gestión por competencias tiene lugar a través de un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su propósito es lograr una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

Esta concepción de gestión, según Morales Cartaya (2006), se basa en definiciones de las competencias como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia 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.

Morales Medina (2010), agrega que la gestión por competencias genera una gran cantidad de información, la cual deberá ser utilizada por la organización y los empleados en los diferentes procesos de recursos humanos quienes deben tomar en cuenta que para implantar un sistema basado en las competencias, deberá estar en disposición de:

- contratar con recursos humanos cualificados y certificados en sus competencias;
- prestar mayor atención a la capacidad de los empleados de pensar, decidir y actuar con iniciativa y responsabilidad;
- pasarse en un perfil laboral para la contratación del personal;
- establecer la estructura salarial basada en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas demostradas por los trabajadores;

- evaluar las competencias del personal para detectar sus necesidades individuales de capacitación;
- diseñar los programas de capacitación a partir de la evaluación de competencias y los objetivos de la organización; y
- definir y delimitar los conocimientos y habilidades requeridas para un trabajo multifuncional.

Para establecer un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, se hace necesario también, adoptar algunas premisas básicas que avalen las acciones gerenciales. Chaviano Pérez (2010), plantea que dentro de ellas se encuentran:

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

Como se ha evidenciado, la gestión por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión por competencias es hoy una concepción relevante a comprender en la gestión de recursos humanos, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo hoy especial relación con actividades claves de gestión de recursos humanos como selección de personal, evaluación del desempeño y formación (Cuestas Santos, 2010).

Este mismo autor agrega que algo muy importante es percibir a las competencias representando el nexo de la conducta o desempeños individuales con la estrategia de la organización. Es por ello que se debe contar con un diseño descendente desde las competencias organizacionales, pasando por las de los procesos hasta llegar a los puestos de trabajo, de esta forma se logra una sinergia entre los objetivos que se traza la organización con el modo de actuar de sus trabajadores.

Fernández López (2008) afirman que las competencias organizacionales como: “Conjunto de recursos intangibles correlacionados y sinérgicos que tienen la capacidad de generar valor, su foco es la organización y su perspectiva es de una visión sostenida que contempla las relaciones con los suministradores, aliados y clientes.

Normalmente estas competencias trascienden toda la empresa y es identificada a través de cinco factores:

- valor agregado: proporciona valores sustantivos a los clientes;
- competitividad: la organización es mejor en esa competencia que la concurrencia;
- potencialidad: capacidad que posee de crear nuevos productos o servicios;
- robustez: al ser sustentada por la organización, forma parte de su cultura; y
- suficiencia: por el grado de correspondencia que posee con los objetivos estratégicos de la organización.

Dichas competencias tienen dos componentes fundamentales: el humano, dado por el grupo de individuos que forma parte de esa competencia, que contribuyen con capacidades cognitivas y afectivas, y el componente estructural, formado por el contexto en el cual se inserta la organización, tecnología disponible, infraestructura de trabajo, conocimientos explícitos, normas, valores, procesos gerenciales y sobre todo la planeación estratégica proyectada por la empresa, donde el cumplimiento de la misma depende en gran medida, del modo de actuación de todos sus factores. Este tema se profundizará en el próximo apartado.

#### **1.4. Impacto de la gestión por competencias en la proyección estratégica**

Pentón Olivera (2008) afirma que si las personas logran ser las auténticas autogestionadoras y autorreguladoras de su desempeño, la gestión por competencias comenzará a tener un mayor impacto a nivel social y empresarial. Este hecho solo se reflejará en las organizaciones inteligentes que determinen con sus propios equipos, lo que el personal de cada puesto debe ser capaz de aportar, desarrollar y evaluar en aras de alcanzar una meta común para toda la organización.

Según López Núñez (2008), la gestión por competencias debe ser analizada desde la óptica del conjunto de actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, centradas en el desarrollo del trabajo con las competencias laborales y su interacción con los recursos tangibles y financieros existentes.

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara actuando como eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos. Considerando las dos finalidades básicas es posible concretar una serie de utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación de competencias laborales cuando se enfoca desde el punto de vista de la organización y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Pentón Olivera (2008) plantea que para que la empresa logre implementar un sistema de gestión de capital humano, que descubra y desarrolle las competencias organizacionales, de los procesos claves y de las personas, y que estas impacten positivamente en la proyección estratégica de la entidad, deberá previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes:

- estar formulada la estrategia organizacional, alineada a la gestión por competencias, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización;
- la alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos claves y de la gestión del capital humano;

- la participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones, para el logro de la estrategia organizacional; y
- deberá existir un clima laboral satisfactorio, que favorezca el desempeño competente. Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión de capital humano, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

Para Cuesta Santos (2010) la concepción sobre gestión de competencias implica mayor integración entre estrategia, los sistemas de trabajo y la cultura organizacional, unido a un conocimiento superior de las potencialidades de las personas y su desarrollo y para una adecuada alineación entre con los objetivos de las organizaciones, la gestión de recursos humanos exige adoptar un planteamiento estratégico en sus actuaciones; es decir, se hace necesario trabajar con un enfoque proactivo, previendo los problemas que se pueden presentar a corto, mediano y largo plazo, y actuando para evitarlos o minimizarlos.

Sin embargo, el diseño de las estructuras no siempre da respuesta, a corto plazo, a la dinámica del entorno, lo que implica una limitante de las competencias laborales para asumir los cambios organizacionales y dificulta el carácter estratégico de las competencias por lo que se hace necesario contar con mecanismos flexibles y dinámicos que permita la actualización periódica de las competencias necesarias en los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Morales Cartaya (2006) por su parte, identifica las competencias organizacionales específicamente como un 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 los objetivos estratégicos fijados y para lograr determinada cultura organizacional. Sin embargo, todo esto será posible evidenciarlo en la medida que se logre establecer una correspondencia adecuada entre los objetivos estratégicos y las competencias organizacionales, de

los procesos y los puestos de trabajo, lo que hace que las mismas adquieran un carácter estratégico.

### **1.5. El MGC como herramienta para determinar el alineamiento de las competencias laborales con los objetivos estratégicos**

El método general de definición del grado de madurez y alineamiento en las decisiones (MGC) fue desarrollado durante las investigaciones llevadas a cabo por el trabajo conjunto del Instituto de Logística y Flujo de Materiales (ILM) de la Facultad de Ingeniería Mecánica en Universidad Otto-von-Guericke de Magdeburg en Alemania y el Grupo de Trabajo de Ingeniería y Gestión de la Calidad de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Ingeniería Mecánica de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (Machado Oses, 2008).

Según Monteagudo Casanova (2012) esta técnica desarrolla y combina aristas de procedimientos como la matriz DAFO, el método de expertos para la selección de características de calidad, métodos de agrupamiento de características nominales, ordenamiento de los juicios mediante técnicas de clasificación, despliegue de la función calidad (QFD), así como correlación y análisis de datos. Siguiendo la secuencia mostrada en la figura 1.2, se muestran los pasos del método propuesto.

Según de la Paz Bonachea (2016) una visión general de los diferentes métodos de la gestión, de la ingeniería y gestión de la calidad y de los métodos estadísticos, se unen en este instrumento con una lógica secuencial, trabajando de una manera sistemática varios perfiles de las técnicas anteriores, empleando solo su principio de funcionamiento y no exactamente sus formas de operación donde las personas están siempre en el centro de cualquiera de los métodos, tanto en el rol de clientes (externos-internos) o como expertos en grupos de trabajos de la amplia jerarquía. El resto de los métodos son empleados de una forma muy especial para determinar el grado de orientación de una organización hacia sus clientes u orientación de procesos internos de la organización donde unos actúan como clientes y otros como proveedores a lo largo de los procesos.

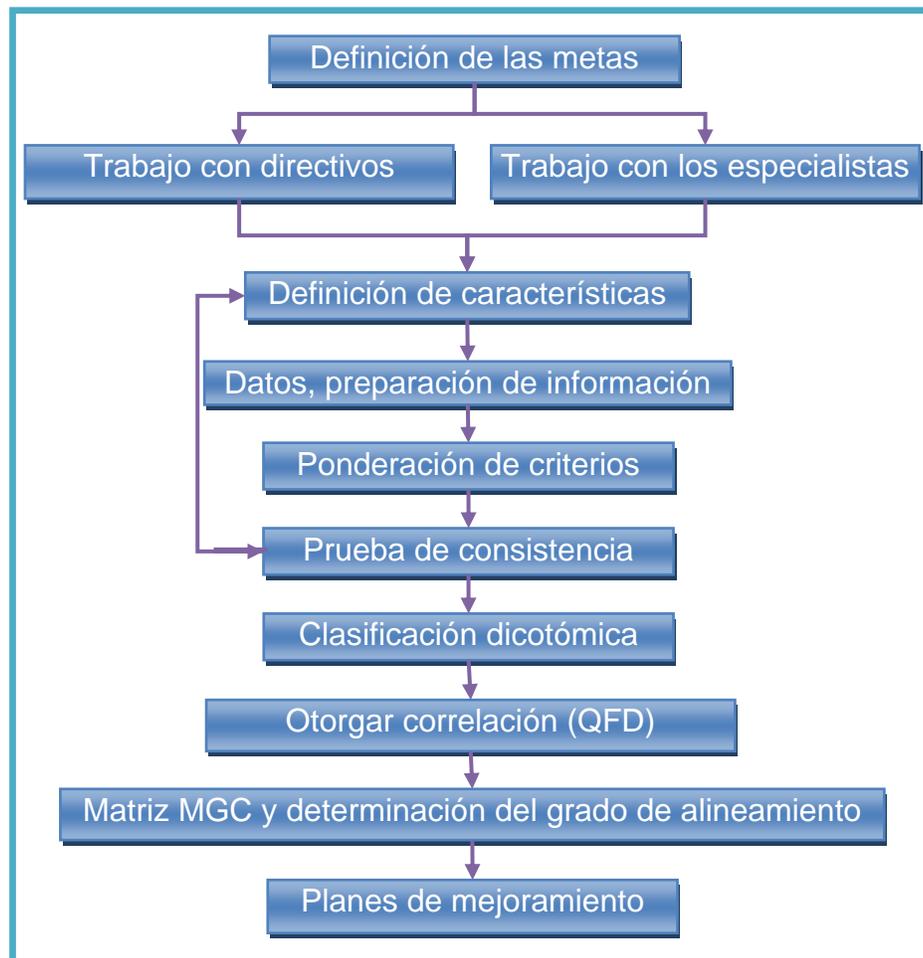


Figura 1.2. Pasos del MGC

Monteagudo Casanova (2012) plantea que este método emplea sistemáticamente herramientas de planificación e ingeniería de la calidad que permiten determinar de forma eficaz el enfoque que las organizaciones tienen a satisfacer las necesidades de sus clientes tanto internos como externos, el alineamiento estratégico de la organización, las posibles acciones a ejecutar, la madurez del conocimiento, etc.

Machado Oses (2008) plantea que del análisis DAFO el MGC toma diferentes elementos, en especial la idea de dividir las diferentes características (o requisitos de los clientes) en grupos homogéneos, donde en lugar de establecer los cuadrantes según las variables internas en fortalezas-debilidades, y la variables externas en amenazas-oportunidades, se dividen en características y requisitos según el grado de importancia de cada parte interesada, en principales y secundarios.

Por otra parte, la selección de características de calidad en cualquier organización emplea en la mayoría de los casos los métodos de expertos. Son importantes aquí entre otras técnicas los cuestionarios, entrevistas, tormentas de ideas entre otras técnicas para la generación de ideas y su agrupamiento a través de diagramas de afinidad, análisis clúster y demás técnicas de resúmenes y agrupamiento semántico

En general la selección de características en dos grupos por los clientes y los proveedores de recursos se pueden realizar siguiendo diferentes métodos estadísticos (entropía de datos, análisis clúster, análisis factorial y de componentes principales), pero se propone aquí un método directo a través de elongación de rango por cada una de las partes. En este procedimiento La asignación puede ser ejecutada por escalas excluyentes (solo posibles para pocas cantidades de características) o escalas tipo Likert. En ambos casos las escalas pueden ser de tipo positivas o negativas.

En la investigación del MGC se debe trabajar al estilo de un moderador neutral, donde no se le mostrará a la alta dirección las clasificaciones de los requisitos y características en secundarios y principales para evitar tendencia en las asignaciones. En la tabla anterior aparecen marcadas con tachado esa divisiones dicotómicas (Machado Osés 2008).

Durante la confección de la matriz de asignaciones de correlación (según QFD) debe verificarse que para cada característica exista siempre por lo menos un cruce con un requisito, pues de lo contrario no habría razón para incluir la característica en la matriz. Análogamente, cada requisito debe estar correlacionado con una o varias características, porque si no, no se contemplaría, desde el punto de vista de la ingeniería, la voz del cliente. También se debe evitar la redundancia de métricas cuando éstas no agregan nueva información.

Por otra parte la correlación no paramétrica emplea los datos de las características dicotomizadas en principales y secundarias además se segmentan según el grupo que las emite, sea el cliente o el proveedor. Luego de establecer los cuadrantes

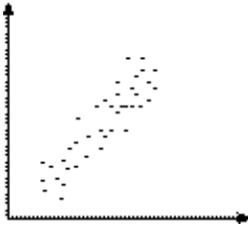
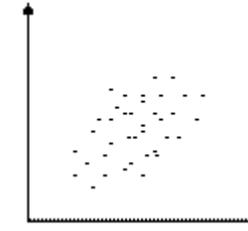
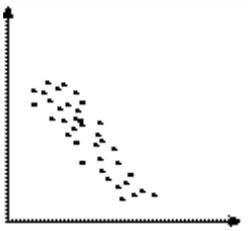
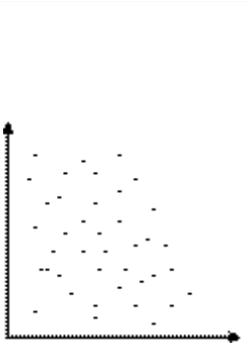
según el método DAFO se hacen las valoraciones del grado de impacto y/o relación de las mismas y con ello se establece una cuantificación por cuadrantes que es factible de correlacionar y con ello valorar el grado de madurez de una organización en un sentido dado. En correspondencia con la ubicación de los puntos y el tipo de correlación alcanzado en el análisis, se define el perfil de madurez según se muestra en la tabla 1.1.

Para aplicar este método se cuenta con un módulo programado por Machado Oses en el software Mathcad que automatiza y por tanto agiliza el proceso de determinación del grado de alineamiento para poder fijar las acciones correctivas en caso de necesitarse las mismas, luego del trabajo realizado con expertos especialistas o grupos de interés.

A consideración del autor este método no difiere de los procedimientos empleados para el diseño de competencias que tienen implícitos, al igual que el MGC, un análisis de correlación entre estas y los objetivos, como el diseñado por, Sotolongo Sánchez (1998), Pentón Olivera (2008) o Cuestas Santos (2010) (Ver Anexo 1). Su flexibilidad y nivel de automatización lo hacen sumamente eficaz y oportuno en la resolución de problemáticas al interior de las empresas así como con los grupos de interés externos.

Para lograr una aplicación más precisa de este método general de definición del grado de alineamiento de las decisiones en esta rama de la gestión de recursos humanos que centra a las competencias laborales como núcleo del sistema, se hace necesario profundizar en el contexto en que surgió y se desarrolla esta tendencia en el país, tema que se tratará en el próximo epígrafe, enfatizando en las entidades de prestación de servicios como la Casa Consultora DISAIC

Tabla 1.1. Definición de los perfiles de madurez. Fuente (Machado Oses, Glistau, Coello 2008)

<b>Madurez</b>	<b>Tipo correlación</b>	<b>Distribución gráficamente según los puntos</b>
<b>Alta</b>	Fuerte correlación positiva o correlación positiva	
<b>Baja</b>		
<b>Mala</b>	Fuerte correlación negativa o correlación negativa	
<b>Errática</b>	Corresponde a un período turbulento o “errático” donde se alcanza un término medio entre los niveles positivos y negativos.	

### **1.6. La gestión por competencias en entidades de prestación de servicios cubanas. Casa Consultora DISAIC**

Como se ha podido comprobar, el enfoque hacia la gestión por competencias ha cobrado mayor auge en Cuba en los últimos años donde las condiciones objetivas y subjetivas han favorecido su mejor desempeño, tal como se evidenciará en el siguiente epígrafe en el cual se enfatiza en las empresas de prestación de servicios para una mayor aproximación al objeto de estudio práctico de esta investigación.

García Dousat (2009) plantea que la ciencia y la innovación tecnológica en Cuba deben contribuir de manera determinante a que la economía alcance espacio en el mercado internacional, para ello se deberá transformar los resultados científico tecnológicos en buenos productos y éxitos comerciales. Esto no es posible alcanzarlo sin los hombres que hacen ciencia e innovación tecnológica siendo necesario lograr el desarrollo y competencia de este potencial humano, por lo que es sumamente importante incorporar a las empresas de prestación de servicios la gestión por competencias.

Pérez Hernández (2006) afirma que en Cuba se comenzó a organizar el trabajo basado en la gestión por competencias desde finales de la década de los ochenta, siendo su principal exponente el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) que comenzó la instrumentación de un sistema con resultados económicos eficientes y sostenido, donde la determinación de las competencias de sus cargos, a partir del análisis funcional y ocupacional, permitió identificar las funciones o actividades fundamentales de cada cargo. Al documento generado para este fin lo definieron con el término de profesiogramas.

Esta experiencia del MINFAR, por su éxito y los positivos resultados obtenidos, se extendió al resto del sistema empresarial cubano y ya en la actualidad se desarrollan innumerables estudios sobre gestión por competencia rectorados sobre todo, por el Centro de Información Tecnológica (CIGET), la consultora de gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) y la Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría (CUJAE). A esto se suman organismos como el Ministerio

de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y la Oficina Nacional de Normalización (ONN) con la promulgación de normas, procedimientos, resoluciones y documentos con un significativo valor metodológico para el entorno empresarial nacional.

En la gestión de competencias para el desempeño exitoso en el sector empresarial cubano, es necesario que cada uno de los miembros de la organización desde su realidad contextual, sea capaz de transformarla con una actitud verdaderamente propositiva al mismo tiempo que se transforma a sí mismo, para lo cual es necesario cambiar la concepción del proceso formativo en y desde la empresa, logrando con ello homogenizar, comunicar, motivar, promocionar, desarrollar, perfeccionar, relacionar, rentabilizar, educar y formar en el amplio sentido de la palabra.

No obstante, las investigaciones en este campo aún son insuficientes, toda vez que el entorno empresarial cubano experimenta convulsos y permanentes desafíos, más hoy, cuando la sociedad cubana se plantea la necesidad de enriquecer la formación cultural de sus trabajadores y su alineamiento con los objetivos empresariales pautados. Se necesita hoy más que nunca, lograr una preparación que sitúe a las empresas cubanas a la altura del desarrollo del mundo actual pues el nuevo escenario económico, político y social se ha abierto al mercado global sobre todo a través de la actual ley de inversión extranjera en Cuba lo cual demanda de un personal más competente y actualizado en las corrientes actuales de gestión.

Con la mira en esta meta se encuentra la Casa Consultora DISAIC, empresa de prestación de servicios donde resulta posible fomentar una cultura de cambio continuo hacia su interior pero sobre todo hacia el sistema empresarial territorial, pues esta tiene como función fundamental la búsqueda y desarrollo de nuevos conocimientos, así como la asesoría y el acompañamiento a las empresas del territorio en sus procesos de mejora, por lo cual existe una alta dependencia hacia los recursos intangibles, donde el hombre y su formación es el núcleo estratégico para su desarrollo y el de su entorno de relaciones.

En la actualidad en la Casa Consultora se encuentran determinadas las competencias laborales de todos los puestos, así como la de los procesos y

organizacionales. En cierta medida se ha logrado también evaluar, mediante la matriz de competencias el desempeño de los trabajadores, sin embargo no se evidencia un proceso de mejora de los conocimientos, actitudes, habilidades, destrezas y alternativas novedosas para mejorar los servicios que hoy son demandados y por consiguiente aumentar los índices de satisfacción de los clientes.

Esto evidencia que la gestión por competencias no está del todo articulada en la Casa Consultora y entre los especialistas existe la opinión de que esta situación está dada fundamentalmente por la falta de integración de estas competencias con los objetivos propuestos para cumplir las metas organizacionales trazadas para el actual periodo de planeación estratégica.

No obstante, se evidencia hoy una adecuada preparación de sus consultores, pues se está logrando un impacto positivo en las empresas del territorio en cuanto a las acciones de formación demandadas para implementar y mejorar la gestión por competencias, pues dentro de sus servicios cuenta con asesorías y entrenamientos que dotan a las entidades de las herramientas y conocimientos necesarios para que estas comiencen a aplicar o diseñar las competencias para su gestión cotidiana. Aun así se precisa perfeccionar la gestión por competencias hacia el interior de esta organización para con ello lograr un mayor impacto en la sociedad pero en primer lugar en el logro de los objetivos fijados en la proyección estratégica.

Cuesta Santos (2010) plantea que la evaluación de las competencias laborales y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, en Cuba como en el resto del mundo, debería basarse en el empleo de diferentes técnicas que permitan la recogida de datos representativos de la realidad empresarial que permitan modificar las formas de actuación actual.

Teniendo en cuenta este planteamiento, el autor de la presente investigación realizó un análisis de herramientas estudiadas a lo largo del pregrado y posgrado que pudieran aplicarse a la evaluación de las competencias laborales sobre todo en el campo de la ingeniería y la gestión de la calidad donde rápidamente se destacó por sus bondades y exactitud la filosofía de trabajo MGC, el cual en su operatoria interna

no difiere de las técnicas actuales de evaluación de competencias, si no, por el contrario realiza aproximaciones a unas aristas y profundiza aún más en otras para dotar a la toma de decisiones de un respaldo matemático sumamente fiable. Este tema se profundizará en el próximo apartado.

### **1.7. Conclusiones parciales del capítulo**

Como resultado de la revisión bibliográfica consultada se arribó a las conclusiones siguientes:

1. El enfoque actual de la Gestión de Recursos Humanos implica adoptar una visión integrada, estratégica y proactiva, donde la gestión por competencias laborales juega un papel preponderante por su impacto directo en todos los subsistemas de recursos humanos.
2. Las competencias laborales permiten responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de evaluación definidos por la empresa, abarcando conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de un individuo para desarrollar con éxito una actividad.
3. En análisis bibliográfico ha permitido reafirmar la necesidad de lograr un adecuado nivel de integración de la competencias de los puestos, los procesos y la organización respecto a los objetivos que fijan el rumbo estratégico de las empresas, para lo cual pudiera emplearse herramientas de ingeniería de la calidad como el MGC, que contribuyan al alineamiento necesario para el éxito empresarial mediante una gestión por competencias proactiva; hecho que sustenta el problema científico de la presente investigación.

## **Capítulo II. Procedimiento para la alineación entre las competencias laborales y los objetivos estratégicos de la Casa Consultora DISAIC**

### **2.1 Introducción**

El análisis realizado en el marco teórico referencial ha permitido identificar el alcance estratégico de la gestión por competencias cuando se logra una estrecha relación entre las competencias laborales y los objetivos estratégicos de las organizaciones. En el presente capítulo, se presentarán entonces las herramientas a emplear para evaluar cuantitativamente el alineamiento de las competencias de los puestos, los procesos y organizacionales, en la Casa Consultora DISAIC, con los objetivos estratégicos y así determinar si se está logrando una gestión por competencias proactiva que permita una toma de decisiones más acertada.

Para ello se empleará el procedimiento propuesto por Monteagudo Casanova (2012) realizando los ajustes pertinentes para adecuarlo al objeto de estudio actual (Ver figura 2.1). Este procedimiento incluye la aplicación del MGC, método conceptualizado en el capítulo anterior, para determinar el grado de alineamiento en la toma de decisiones elaborado por Machado Osés (2008), el que ha demostrado ser sumamente flexible y eficaz. Se emplean estos procedimientos mencionados pues no se encuentran alejados del objetivo actual, en aquel entonces el autor se propuso perfeccionar el subsistema de gestión de recursos humanos concerniente a la comunicación institucional del Centro de Estudios de Dirección Empresarial, pudiendo ser ajustable al estudio del subsistema de las competencias laborales en esta ocasión.

La aplicación del MGC permitirá detectar desviaciones en el comportamiento de la gestión por competencias y su consiguiente rectificación, con lo que se lograría una mayor alineación entre el desempeño de los trabajadores y los objetivos estratégicos de la organización. En los próximos epígrafes se irán mostrando las diferentes etapas para su implementación en la Casa Consultora DISAIC. Hasta el momento no existen evidencias de que herramientas con estas características hayan sido empleadas para el logro de objetivos similares al que se plantea en esta investigación, constituyendo esto, el principal aporte metodológico de la misma.

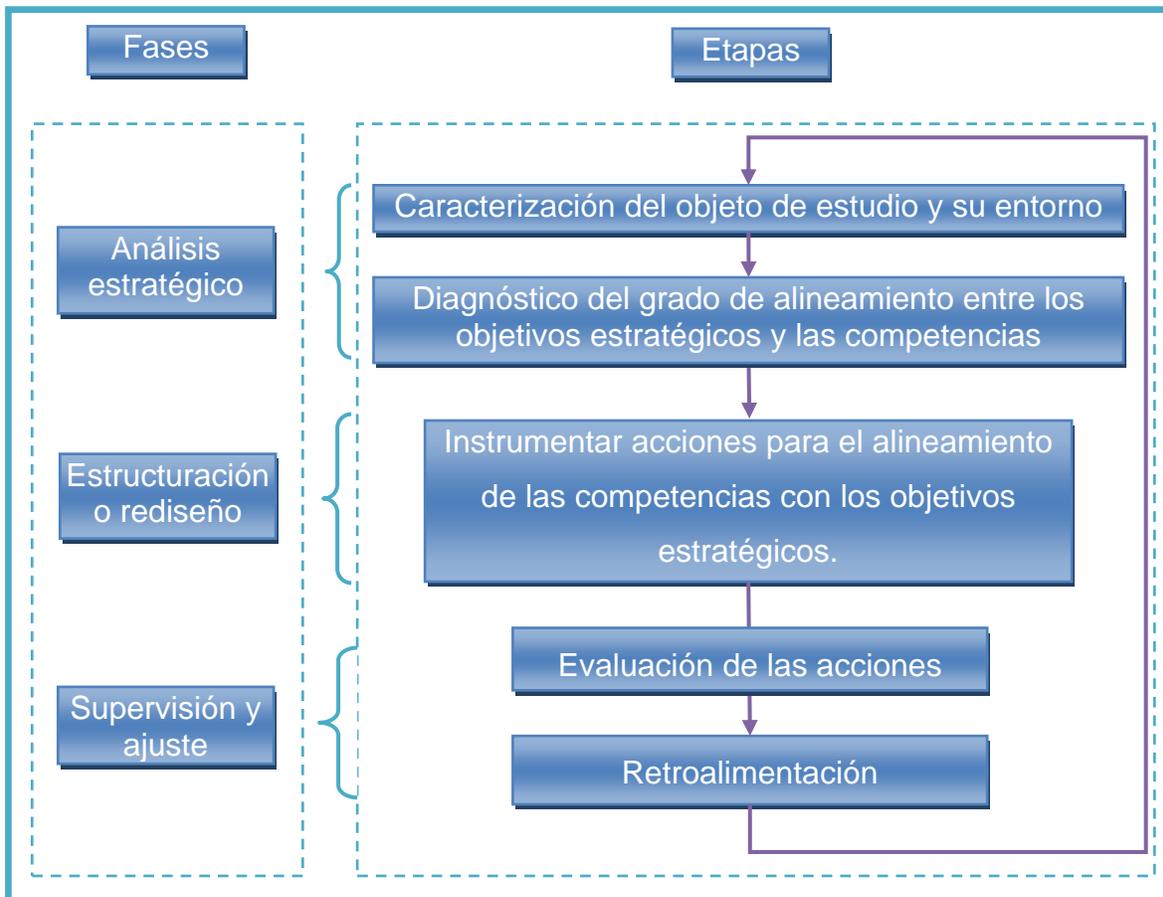


Figura 2.1. Procedimiento para evaluar la alineación de las competencias con los objetivos estratégicos de la organización.

## 2.2. Premisas y exigencias del procedimiento para determinar la alineación entre objetivos estratégicos y competencias laborales

Según lo estipulado en el Glosario de Control Interno (2007), los procedimientos en su generalidad deben seguir una secuencia de acciones concatenadas y ordenadas lógicamente para cumplir un fin u objetivo predeterminado. Por tanto es evidente la necesidad de observar en el procedimiento los principios siguientes:

1. Flexibilidad: el procedimiento desarrollado debe poseer potencialidades que le permitan adaptarse con racionalidad y rapidez, tanto a los cambios que sucedan en el entorno, como los que se produzcan en el ámbito interno de la institución, sin que ello ocasione diferencias significativas en su estructura y métodos de trabajo.

2. Adecuación: el procedimiento que se plantea debe ser coherente con los objetivos globales de la entidad, su función estatal y las condiciones actuales del sector empresarial y del país en sentido general.
3. Implicación: el procedimiento debe promover la participación sistemática y activa de todos los miembros de la institución, involucrándolos desde las primeras acciones con el fin de lograr que dominen las actividades a desarrollar e influyan positivamente en las mismas.
4. Transparencia y factibilidad: la estructuración del procedimiento y su consistencia lógica, a la vez que permite cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado, posibilita su rápida asimilación por parte de las personas que se inician en su explotación.
5. Racionalidad: el procedimiento debe operarse con los menores costos posibles, manteniendo un equilibrio con los beneficios que se esperan de su aplicación.
6. Coherencia y pertinencia: La estructura del procedimiento debe brindar la posibilidad de ser aplicado en instituciones con fines similares en el país, sin la necesidad de realizar grandes ajustes.
7. Mejora continua: el procedimiento ya ejecutado debe brindar la posibilidad de mejorarse a sí mismo y adaptar la estrategia a los cambios en el sistema, a partir de acciones de control y retroalimentación.

Para satisfacer estos principios, es necesario que se tenga en consideración las siguientes exigencias:

1. Consistencia lógica: la secuencia de fases, etapas y pasos presentes en el procedimiento diseñado, debe permitir el logro de los objetivos generales de comunicación que la institución persigue mediante la gestión de sus miembros y colaboradores.
2. Enfoque sistémico: en el desarrollo del procedimiento se puede evidenciar la interrelación existente entre cada una de las etapas siendo la salida de una, la entrada de la que le sucede. Esto garantiza el equilibrio y retroalimentación en las acciones que desarrolle la Casa Consultora en el diseño de su estrategia de comunicación institucional.

3. Orientación a la acción: cada una de las fases, etapas y pasos que conforman el procedimiento deben implicar la realización de acciones concretas para el diseño de la estrategia de comunicación institucional, por lo que es necesario la preparación de todos los miembros y colaboradores del objeto de estudio práctico con el objetivo de dirigir los esfuerzos hacia una misma línea que garantice el éxito.
4. Claridad y explicitación: los objetivos y acciones contenidos en cada fase o etapa, deben estar presentados con cierto grado de precisión de modo tal que pueda ser comprendido por todo el equipo responsable que deberá involucrarse en su implementación.
5. Viabilidad: este aspecto está relacionado básicamente con la posibilidad y facilidad de aplicación práctica del procedimiento en general.

Teniendo en cuenta estos principios y consideraciones planteados, el procedimiento que se muestra se desglosará en las fases, etapas y pasos que se muestran seguidamente y que permitirán una fácil comprensión y aplicación.

*Fase de análisis estratégico. Caracterización y diagnóstico*

En la primera fase de este procedimiento se realiza un análisis estratégico de la organización, mediante el cumplimiento de dos etapas en las que se efectúan la caracterización y diagnóstico de la entidad objeto de estudio enfatizando por su relevancia en la gestión de capital humano. Este momento inicial de la investigación es de gran importancia para garantizar el éxito de las etapas posteriores.

Una minuciosa identificación de las características que distinguen a la entidad que se analiza y el papel que juega la gestión de capital humano con enfoque a las competencias, permiten familiarizarse con el funcionamiento del sistema de gestión y conocer el tratamiento que se le dan a las competencias y el rol que estas desempeñan.

Por su enfoque estratégico, el diagnóstico permite conocer qué ha dado resultado hasta el momento, lo que ha fallado, lo que se debe mejorar y las pautas para lograrlo; lo que ocasionará de forma directa, incrementar simultáneamente la satisfacción de los clientes ya sean internos o externos; visto desde el punto de vista

de procesos que tributan a otros procesos, así como el cumplimiento de la planeación estratégica de la organización.

El principal objetivo que se persigue en esta fase es la realización de un análisis del rumbo estratégico de la entidad y la sensibilización de las personas involucradas en su concepción, lo que permitirá ir creando una cultura positiva en términos de competencias que facilite el cumplimiento de las acciones que se pondrán en marcha para lograr alineamiento deseado entre los objetivos de la organización y las competencias de sus trabajadores, la de los procesos y las organizacionales.

### **2.3. Etapa 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio**

Para cumplimentar esta etapa se proponen los principales elementos que deben tenerse en cuenta para los análisis que se realizarán mediante un estudio del contexto de la organización y su entorno.

El estudio del ámbito interno permite establecer de forma clara la caracterización de la entidad, por ello es imprescindible determinar los aspectos siguientes con lo que quedará satisfecha esta primera necesidad:

- misión;
- visión;
- valores,
- estrategia global; y
- gestión del capital humano.

Como punto de partida la caracterización de la organización ayuda a visualizar la manera concreta en que esta funciona y sin llegar a estudios más profundos, se logra establecer una idea del estado de las competencias y objetivos, cuestión fundamental para los análisis posteriores.

### **2.4. Etapa 2. Diagnóstico del grado de alineamiento entre los objetivos estratégicos y las competencias**

De la rigurosidad con que se lleve a cabo esta etapa, dependerá el impacto positivo de las acciones encaminadas a alinear las competencias organizacionales, de los

procesos y de los puestos con los objetivos estratégicos de la organización. En este caso se propone el empleo del método general de definición del grado de madurez y alineamiento en las decisiones (MGC) de (Machado Osés et.al., 2008).

*Determinación de la cantidad de representantes de la alta dirección y de los especialistas en capital humano*

Ocasionalmente en las entidades los responsables de llevar a cabo sondeos en los clientes tanto externos como internos, les resulta un problema determinar cuántas personas deben encuestar, pues temen cometer el error de trabajar con una muestra pequeña que no refleje el criterio de la generalidad o por el contrario, contar con una cantidad excesiva de individuos emitiendo criterios repetidos que se traduce en mayor cúmulo de información a procesar, incrementando gastos económicos y de tiempo.

El empleo de fórmulas matemáticas salva esta situación, seguidamente se muestran las expresiones para determinar la muestra cuando las poblaciones son infinitas y finitas. La selección de la muestra se puede realizar mediante un muestreo intencionado para cubrir todos los segmentos de mercado, evitando el factor aleatorio y buscando la máxima diversidad de criterios.

En caso que la población a estudiar se defina como infinita se emplea la siguiente expresión:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

(2.1)

Donde:

n = tamaño de la muestra requerido.

$Z_{\alpha/2}$  = percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado por el investigador.

**p** = proporción estimada de la población que establecería un acuerdo determinado sobre la variable a estudiar. Para  $p = 0.5$  (50%) se obtiene el mayor tamaño de muestra.

$q = 1 - d$  = margen de error o desviación del valor real estimado.

Para el caso de poblaciones finitas se puede emplear la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q} \quad (2.2)$$

Siendo N el total de la población.

Por otra parte los especialistas pueden ser seleccionados mediante la aplicación del procedimiento para la selección de expertos planteado por Hurtado de Mendoza Fernández (2003). La cantidad a participar se determina mediante la siguiente expresión:

$$M = \frac{p(1 - p) \cdot k}{i^2} \quad (2.3)$$

Donde:

M: número de expertos

i: nivel de precisión

P: porcentaje de error que como promedio se tolera y K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza que para un 99% es de 6,6564; para 95% de 3,8416 y para 90% de 2,6896 expertos.

Este paso debe culminar con la selección de un responsable del equipo que conducirá el proceso y la preparación requerida de los integrantes del grupo para facilitar el trabajo en los pasos posteriores. Cualquiera de las variantes para la selección de los expertos que trabajarán debe estar condicionada a lograr una composición multidisciplinaria, con un nivel de experiencia y potencialidades adecuadas para ejecutar este procedimiento satisfactoriamente.

En el caso de la Casa Consultora DISAIC no resulta necesario aplicar estas fórmulas ya que es un grupo reducido de personas las cuales participarán en su totalidad a nivel estratégico en el análisis de los objetivos de la entidad y a nivel táctico en la evaluación de las competencias existentes.

### *Diseño, aplicación y procesamiento del primer grupo de encuestas*

Una vez determinada la cantidad de individuos que participarán en el desarrollo del método, se aplican las primeras encuestas por separado a los directivos que analizarán los objetivos estratégicos de la entidad y a los especialistas que trabajarán con las competencias. Se debe tener en cuenta que se trabaja con grupos que poseen distintos niveles de conocimiento respecto al tema y que analizan las situaciones desde dos puntos de vista que no tienen que estar alineados de igual manera, siendo necesario que los enfoques de las preguntas y aspectos tratados en los cuestionarios estén acordes a las características propias de cada muestra.

Este primer paso del MGC no es necesario en la entidad objeto de estudio debido a que ya las competencias y los objetivos estratégicos están previamente diseñados y lo que se requiere es determinar si existe o no alineamiento entre estos dos aspectos, lo cual se constata en pasos posteriores.

### *Diseño, aplicación y procesamiento del segundo grupo de encuestas*

Una vez determinadas las competencias y objetivos con los que se continuará el estudio, se aplica el segundo grupo de encuestas donde las personas asignan un valor determinado a cada ítem. Se recomienda emplear una puntuación con ligas. Esto significa que el encuestado puede coincidir en la puntuación que otorgue a uno o más ítems, con ello se trata de seguir disminuyendo la ocurrencia de errores en las respuestas dados por factores subjetivos, presentes a la hora de asignar prioridades a un grupo de elementos de una lista.

La decisión de asignar valores con posibilidad de ligas no afecta la fiabilidad de los resultados, pues llegado el momento, se trabajará con un factor de corrección que rectifica esta situación y permite obtener resultados confiables.

La información obtenida debe ser tabulada por separado para directivos y especialistas de capital humano respectivamente o tantos grupos como se formen (Tabla 2.1). En caso de empates o ligas entre los rangos asignados a las competencias u objetivos, como se había mencionado anteriormente, estos serán recalculados por un método específico. En el siguiente paso se mostrará cómo

operar con este factor de corrección que contribuye a eliminar los errores provocados por la subjetividad de otorgar un orden a un grupo de características o requisitos de calidad.

Tabla 2.1. Asignación de rangos a las características o requisitos.

	Directivos / Especialistas							
Característica o Requisito Competencias	1	2	3	...	M	$\sum_{j=1}^M R_{i,j}$	$D_i$	$D_i^2$
1	R1,1	R1,2	R1,3	...	R1,M			
2	R2,1	R2,2	R2,3	...	R2,M			
.	.	.	.	.	.			
k	R k,1	R k,2	R k,3	...	R k,M			
Totales						$S_I$	$S_{II}$	$S_{III}$

*Análisis de concordancia a través del coeficiente de Kendall*

En este paso se debe determinar el promedio de los rangos de características  $\bar{T}$  que se calcula como:

$$\bar{T} = \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^M R_{i,j}}{k}$$

(2.4)

Otra fórmula para determinar  $\bar{T}$  es:

$$\bar{T} = \frac{1}{2}M(k+1) \quad (2.5)$$

Posteriormente se determinan las diferencias respecto al promedio (columna  $D_i$  en Tabla 2.1)

$$D_i = \sum_{j=1}^M \left( R_{i,j} - \frac{\bar{T}}{M} \right) = \sum_{j=1}^M (R_{i,j}) - \bar{T} \quad (2.6)$$

Para determinar el grado de concordancia entre expertos (o clientes) se debe hallar la varianza en la matriz de rangos (celda  $S_{III}$  tabla 2.1):

$$S = \sum_{i=1}^k \left( \sum_{j=1}^M (R_{i,j}) - \bar{T} \right)^2 \quad (2.7)$$

Seguidamente se calcula el coeficiente de concordancia de Kendall:

$$W = \frac{12S}{M^2(K^3 - K) - M(t_v)} \quad (2.8)$$

Donde:

$t_v$  : Factor de corrección por empates o ligas en las puntuaciones por rangos y se determina mediante la expresión:

$$t_v = \sum_{j=1}^M \sum_{L=1}^{T_v} \left( \frac{(t_{V,j,L})^3 - t_{V,j,L}}{12} \right) \quad (2.9)$$

Con los cálculos que se han realizado hasta el momento se pueden plantear las hipótesis a demostrar:

H<sub>0</sub>: Los rangos de las características (o requisitos) no tienen diferencias significativas con  $\bar{T}$  (los encuestados no concuerdan en el orden).

H<sub>1</sub>: Los rangos de las características (o requisitos) tienen diferencias significativas con  $\bar{T}$  (los encuestados concuerdan en el orden).

Test:

Cuando hay más de siete características (o requisitos) a otorgar rangos ( $k > 7$ ):

$$\chi^2 = M(k - 1)W \quad (2.10)$$

Si  $k \leq 7$ , entonces se emplea  $S$  directamente y se contrasta con los valores críticos en la tabla de Friedmann.

Decisión:

Test 1: si  $p < \alpha$ , entonces H<sub>1</sub> es verdadera

Test 2: si  $S \geq S_{M,K,\alpha}$ , entonces H<sub>1</sub> es verdadera

Una vez comprobada la concordancia entre los directivos y entre los especialistas de capital humano por separado o los propios consultores según sea el caso, se determinan las características y requisitos fundamentales y no fundamentales. Si la escala empleada es positiva los ítems fundamentales serán los que posean diferencias (D<sub>j</sub>) negativas y viceversa. Esto se conoce como dicotomía de las características o requisitos, en este caso competencias y objetivos estratégicos.

#### *Despliegue de la función de calidad mediante criterio de expertos*

El QFD es aplicado en una amplia variedad de servicios o productos de consumo y de nuevas tecnologías. Esta técnica también se utiliza para identificar y documentar las estrategias competitivas de marketing y se considera una práctica clave en los diseños de Seis Sigma. Por su gran utilidad y fácil manejo es una práctica que brinda resultados muy claros en cuanto a enfoque al cliente y las prioridades que la

empresa debe tener para garantizar la satisfacción de estos últimos, así como para determinar el alineamiento entre diferentes áreas dentro de las entidades.

En esta ocasión solo se trabaja con el consejo de dirección de la entidad quienes en su conjunto acordarán asignar un grado de relación entre los objetivos estratégicos y las competencias, otorgando cierto valor según la opinión formada entre todos. La información se recopilará de forma similar a la tabla 2.2.

Posteriormente los datos recogidos en la tabla se transfieren a la matriz MGC a fin de determinar la correlación existente. En este momento ya se agrupan y ordenan las características fundamentales y no fundamentales como se muestra en la figura 2.3.

Para realizar el análisis de correlación entre características y requisitos se deben determinar los valores totales por cuadrantes y los totales por grupo:

$n_I$  : Cuadrante I     $n_{III}$  : Cuadrante III

$n_{II}$  : Cuadrante II     $n_{IV}$  : Cuadrante IV

Tabla 2.2. Análisis del grado de relación entre objetivos estratégicos y competencias.

		Características (Objetivos Estratégicos)								
		C1	C2	C3	...	CJ-L	CJ-(L+1)	CJ-(L+2)	...	CL
Requisitos (Competencias)	R1									
	R2									
	...									
	RI-K									
	RI-(K+1)									
	...									
	R K-1									
	R K									

Requisitos		Características										
		Secundarias					Principales					
		C4	C1	...	C8	CJ-(n+1)	CJ	C3	CJ-n	...	C2	CJ-(n+2)
Principales	R2											
	R6								I n <sub>I</sub>			
	...		II n <sub>II</sub>									
	R I											
	RI-(n+2)											
Secundarias	...											
	R1											
	R3		III n <sub>III</sub>						IV n <sub>IV</sub>			
	R I-1											
	RI-(n+1)											

Figura 2.3. Matriz MGC

Los valores de  $N$  que se emplearán en el test MGC se determinan usando las siguientes expresiones:

$$N = n_I + n_{II} + n_{III} + n_{IV} \tag{2.11}$$

$$N_+ = n_I + n_{III} \tag{2.12}$$

$$N_- = n_{II} + n_{IV} \tag{2.13}$$

Con estos datos se realiza el test que determina la existencia de correlación:

( $\phi$  - Coeficiente de correlación)

$$\hat{\phi}^2 = \frac{(n_{II}n_{IV} - n_I n_{III})^2}{(n_{II} + n_{III})(n_I + n_{IV})(n_I + n_{II})(n_{III} + n_{IV})} \tag{2.14}$$

$$T = N\hat{\phi}^2 \tag{2.15}$$

Si  $T > \chi^2_{1;1-\alpha}$ , entonces hay correlación y se analiza ahora su dirección.

Posteriormente se determina la dirección de la correlación según se muestra en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Grado de correlación entre características y requisitos.

Correlación	Test	Clasificación-MGC
Fuerte positiva	$n_{0,01} \geq n_-$	Gestión empresarial favorablemente orientada a satisfacer las necesidades del cliente interno o externo. En este caso se podrá afirmar que las competencias están correctamente diseñadas para alcanzar los objetivos de la organización.
Leve positiva	$n_{0,05} > n_- > n_{0,01}$	Insuficiente orientación de la gestión empresarial hacia las necesidades del cliente interno o externo. En este caso se podrá afirmar que las competencias no están lo suficientemente orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
Leve negativa	$n_{0,05} > n_+ > n_{0,01}$	Mala orientación de la gestión empresarial hacia las necesidades del cliente. (Rumbo estratégico malo). O sea, existe una mala alineación entre las competencias y los objetivos estratégicos de la organización.
Fuerte negativa	$n_{0,01} \geq n_+$	Pésima orientación de la gestión empresarial hacia las necesidades del cliente. (Rumbos estratégicos sumamente malos)
Sin definir	Ningún caso anterior	Errático (No existe orientación, es rumbo de la empresa es totalmente erróneo)

Los valores de corrección para análisis de la dirección de la correlación,  $n_{0,01}$  y  $n_{0,05}$  se determinan mediante la tabla mostrada en el Anexo 2.

Con la información obtenida a través de este método se puede determinar el grado de alineamiento entre las competencias y los objetivos estratégicos de la organización, mostrando las pautas a seguir para perfeccionar esta integración. Este método se hace más sencillo con el uso del paquete matemático Mathcad.

Si se detectan incongruencias entre las competencias laborales y los objetivos estratégicos es necesario aplicar este método iterativamente entre las competencias del puesto con la de los procesos y las organizacionales, para determinar en qué punto se perdió la proyección estratégica de la entidad. Así se concluye una etapa fundamental en el análisis de las competencias pues de la correcta caracterización y diagnóstico de la organización, dependerá el éxito de la etapa que sigue. La información obtenida hasta el momento sentará las bases para lograr la alineación deseada en caso de detectar problemas.

### **2.5. Etapa 3. Instrumentar el programa de acciones que permitan el alineamiento entre las competencias y los objetivos de la organización**

En esta etapa es necesario explicar cómo se aplicarán las correcciones necesarias para alinear los objetivos estratégicos con las competencias, bajo qué condiciones, sus responsables y participantes. El plan de acciones debe incluir el alcance temporal y la distribución. Para desarrollar el plan de acción se necesita tener en cuenta lo siguiente:

1. Describir tareas específicas que deben contemplarse y los resultados esperados.
2. Ordenar las tareas cronológicamente y mostrar para cada una de ellas el objetivo de una fecha de terminación.
3. Evaluar los recursos requeridos para cada acción. Esto debe abarcar aspectos como presupuesto, personal, equipamiento y materiales.
4. Asignar responsabilidades para cada acción a personas específicas y explicarles cómo realizar la tarea.

5. Establecer un sistema de control para velar el avance y alertar al equipo cuando se requiera una acción correctora. Esto incluye la fijación de mecanismos de informe para mantener a los responsables del proceso al tanto de la situación real de la estrategia.

Para crear el plan de acciones el equipo de trabajo puede elaborar una hoja guía para estimar los distintos valores de cada criterio. De este modo, las decisiones se pueden basar en la información y análisis y no en la mera opinión.

Esta información se puede representar como se muestra en la tabla 2.4. En este punto se conoce totalmente las desviaciones que presentan las competencias actuales para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la organización por lo que se puede implementar adecuadamente los cambios necesarios para alinear las competencias a los objetivos bajo el monitoreo constante de la alta dirección de la Casa Consultora, controlando el cumplimiento de las acciones previstas de forma periódica y rectificando el rumbo a través de la retroalimentación continua.

Tabla 2.4. Plan de acciones de la estrategia

Acciones	Responsable	Temporalidad	Fecha de terminación
1			
⋮			
n			

En el caso de esta investigación las acciones concretas están encaminadas al diseño de nuevas competencias para los puestos, procesos u organizacional o el rediseño de las mismas si no se percibe un adecuado ajuste con los objetivos estratégicos de la Casa Consultora DISAIC. Estas acciones pueden ser complementadas con un posterior plan de capacitación o un redimensionamiento del proceso de selección del personal.

*Fase de supervisión y ajuste*

La supervisión y ajuste, más que una fase enmarcada en un momento específico debe ser una constante desde el inicio mismo diseño o rediseño de las competencias de los puestos, los procesos o las organizacionales. Esto implica emprender acciones correctivas que se desprenden de posibles cambios en el entorno o al interior de la propia organización, además, actúa como guía de las decisiones que se tomarán para llevar a cabo los ajustes necesarios. Las etapas que integran esta fase no están separadas en el tiempo.

**2.6. Etapa 4. Evaluación de las acciones**

Según Aramburú (2001), determinar los principios de evaluación de los procedimientos puede ser un quehacer complejo y sensible pues resulta esencial para asegurar que se estén cumpliendo los objetivos establecidos. Es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados a partir de la comparación entre el estado actual y el previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto se ha logrado cumplir los objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

La evaluación produce información para la toma de decisiones, por lo que se le considera como una actividad orientada a mejorar la eficacia las acciones en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión.

La evaluación, en sus distintos tipos, contempla una serie de criterios base que permiten establecer sus conclusiones. En función del campo, empresa u organización que se trate, es que se emplearán una serie de criterios u otros que guarden relación con los objetivos que se persigan. No existen criterios únicos pero existe cierto consenso en la necesidad de analizar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las acciones tal como se muestra a continuación:

1. **Pertinencia o relevancia:** observa la congruencia entre los objetivos, las acciones y las necesidades identificadas y los intereses de las partes.

2. Eficacia: es el grado en que se han cumplido los objetivos. Se observa en las evaluaciones de tipo continua y posterior.
3. Eficiencia: indica el modo en que se han organizado y empleado los recursos disponibles en la implementación de las acciones. Este criterio es usual en el análisis costo-beneficio.
4. Sostenibilidad: establece la medida en que se mantienen vigentes los cambios logrados por las acciones una vez que estas hayan finalizado. Suele considerarse en las evaluaciones de impacto.

En el caso del objeto de estudio práctico, la evaluación de las acciones se realizará aplicando el mismo procedimiento MGC con el objetivo de evaluar si las nuevas competencias muestran mayor grado de alineamiento que las anteriores con respecto a los objetivos estratégicos de la Casa Consultora DISAIC.

El análisis del éxito o fracaso de las acciones debe ser establecido al culminar el diseño o rediseño de las competencias.

### **2.7. Etapa 5. Retroalimentación**

Con la retroalimentación se realizan y comparten observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el diseño de las competencias pues se logra rectificar en el paso del tiempo aquellas que muestren necesidad de reajuste.

Puede suceder que los objetivos establecidos inicialmente; en un momento dado no estén acordes a la situación real que difiere de lo pronosticado, debido a la acción de una variable no controlada por lo que se necesita establecer los logros, obstáculos que se han ido venciendo y la valoración de la aproximación lograda al estado deseado.

En esta etapa que comienza desde la implementación de las primeras acciones, se pueden emplear numerosas técnicas que facilitan la obtención de información acerca del estado de opinión de los especialistas y trabajadores en general, las más usadas son las entrevistas y las encuestas.

De esta forma queda establecido el procedimiento que se empleará para determinar el alineamiento existente entre las competencias de los puestos de los procesos y de la organización, con los objetivos estratégicos de la Casa consultora, el que por su flexibilidad y generalidad puede ser aplicado a otras organizaciones.

### **2.8. Conclusiones parciales del capítulo**

1. La caracterización de la entidad objeto de estudio y el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos permiten determinar el rol que desempeñan las competencias de los puestos, los procesos y organizacionales, en el logro de los objetivos estratégicos de la organización ya que se profundiza en la proyección de la organización y su interés por el desempeño de sus trabajadores.
2. Para determinar el grado de alineamiento entre las competencias y los objetivos estratégicos de la organización se necesita seguir una secuencia lógica de pasos que permita tomar las decisiones adecuadas durante cada etapa, lo cual redundará en una mayor adecuación de la estrategia empresarial.
3. La flexibilidad del método general de definición del grado de madurez y alineamiento en las decisiones, que opera con métodos de agrupamiento de características nominales, ordenamiento de los juicios mediante técnicas de clasificación, despliegue de la función calidad, así como correlación y análisis de datos, permite una toma de decisiones respaldada matemáticamente lo cual ayudaría a disminuir los errores cometidos en las valoraciones cualitativas respecto a la gestión de competencias. La aplicación de este procedimiento al campo de la gestión por competencias constituye una ampliación de su aplicabilidad.

## **Capítulo III. Evaluación del alineamiento de las competencias laborales con los objetivos estratégicos en la Casa Consultora DISAIC**

### **3.1. Introducción**

A lo largo de esta investigación se han trazado las pautas para realizar una adecuada evaluación del alineamiento de las competencias con los objetivos estratégicos de la entidad objeto de estudio, siempre respetando las premisas propuestas por los autores de más experiencia en el tema y utilizando herramientas impartidas en el pregrado y posgrado para fortalecer y respaldar la toma de decisiones, desde la caracterización de objeto de estudio hasta el control y la retroalimentación.

En el presente capítulo se implementará el procedimiento propuesto el que permitirá evaluar el alineamiento entre las competencias y los objetivos de la empresa y proponer acciones de mejora si es necesario, basadas en la eliminación, sustitución o adición de competencias.

El procedimiento seleccionado permitirá dar solución al problema de investigación del presente trabajo y al objetivo general del mismo, para contribuir a una gestión adecuada del Capital Humano con enfoque a las competencias y su integración al sistema empresarial de la Casa Consultora DISAIC.

#### *Fase de análisis estratégico. Caracterización y diagnóstico*

En la primera fase de este procedimiento se realiza un análisis estratégico de la organización, mediante el cumplimiento de dos etapas en las que se efectúan la caracterización y diagnóstico de la entidad objeto de estudio y la en particular de la gestión de capital humano. Este momento inicial de la investigación es de gran importancia para garantizar el éxito del objetivo que se persigue.

### **3.2. Etapa 1. Caracterización de la Casa Consultora DISAIC**

La Casa Consultora DISAIC es una organización económica estatal, consultora, de servicio empresarial, perteneciente al Grupo Empresarial de la Sidero-Mecánica (GESIME) con una destacada presencia en todos los sectores de la economía,

fundamentalmente el metalmecánico, metalúrgico y de reciclaje. Cuenta con dos filiales territoriales que garantizan su presencia en la zona occidental y central del país y se encuentra inmersa en un proceso de internacionalización.

Está constituida por ocho unidades empresariales de base (UEB) con una estructura organizativa plana y flexible; caracterizada por un estilo de trabajo participativo y transparente que propicia una efectiva gerencia del cambio hacia el estado deseado.

A DISAIC acude el empresario en búsqueda de soluciones a los problemas financieros, gerenciales, informáticos, de recursos humanos y otros, permitiendo elevar el nivel de competitividad de su organización. La empresa con una labor profesional, confidencial, confiable y sistemática que le proporciona al cliente actualidad y garantía en el mejoramiento continuo de su eficiencia cuenta como objeto social principal el de prestar servicios de consultoría en temas económicos, gerenciales, organizacionales, así como servicios técnicos de entrenamientos asociados a las temáticas de consultorías. Además existen más de veinte actividades secundarias derivadas del objeto social principal y actividades de apoyo.

### *Misión:*

Proveer a la dirección de las organizaciones de alternativas de solución, integrales, innovadoras y efectivas en los procesos gerenciales, económicos y de tecnologías de la información y las comunicaciones, con un desarrollo sostenible, formuladas a partir de un capital humano de experiencia, ético-profesional, especializado y comprometido con los valores de la organización, contribuyendo a su eficacia y competitividad.

### *Visión:*

Ser una empresa de excelencia en servicios técnico-profesionales de gestión empresarial, con alto reconocimiento social, en el ámbito nacional y destacada presencia internacional, con un capital humano altamente motivado y comprometido, que emplea tecnologías y herramientas de avanzada en su gestión.

### *Objetivos Estratégicos:*

1. Perfeccionar el modelo cubano de Dirección y Gestión Empresarial implantado, teniendo en cuenta Decreto Ley 281, reajustando sistemáticamente los 18 sistemas de forma dinámica, flexible e interrelacionada, con los cambios necesarios que aseguren la eficiencia y eficacia de la empresa y eleven la competitividad en el mercado.
2. Mantener la certificación del Sistema Integrado de Gestión, de las normas de calidad, capital humano, salud y seguridad y desarrollar programas para la certificación de las normas de medio ambiente.
3. Consolidar la imagen integral de la organización como Casa Consultora, que con sus servicios y productos abarcan todos los procesos de la gestión empresarial, con énfasis en los servicios de consultoría.
4. Diversificar la cartera de negocios que propicie la consolidación del mercado nacional actual y la penetración de nuevos mercados, apoyados en estudios y análisis de los consumidores, proveedores y competencia.
5. Implantar en la empresa un Sistema de gestión ambiental acorde a lo que demanda al país en tema de medioambiente.
6. Consolidar el sistema de inteligencia empresarial sustentado en la gestión del conocimiento.
7. Desarrollar un plan de inversiones que contribuya a la actualización y completamiento del total de las tecnologías existentes en aras del desarrollo tecnológico y la mejora continua de la organización.
8. Sistematizar el Sistema de Control Interno, sobre la base de su actualización en función de las nuevas normas y regulaciones que surjan, la eliminación de la corrupción y el delito, así como, propiciar un ambiente de control y seguridad de todos los recursos que demanda la empresa, con un carácter preventivo.
9. Concretar alianzas con otras consultorías y universidades.

La información recopilada hasta este momento ayuda a conocer el rumbo estratégico que se ha fijado como meta la casa consultora DISAIC. Los objetivos mostrados constituyen el punto de partida para los posteriores análisis y aplicación del método MGC. Seguidamente se profundiza en la gestión de capital humano para una mayor comprensión del papel que juegan las competencias en el adecuado funcionamiento del sistema integrado de gestión en la entidad objeto de estudio.

### **3.2.1. Diagnóstico de la gestión del capital humano en la Casa Consultora DISAIC**

Cumplir con el objetivo de la presente investigación, implica la necesidad de realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de capital humano, específicamente en sus procesos claves: capacitación, selección y contratación de personal y evaluación del desempeño. Todo esto se realizó a partir de la aplicación de diferentes técnicas, entre ellas: la lista de chequeo, revisión de documentos y la observación directa.

La estrategia de capital humano en la Casa Consultora DISAIC está enfocada a concebir a sus trabajadores como el capital fundamental, creador de valores y donde las acciones a desarrollar impulsen su motivación, competencias, garantía en la salud y seguridad en el trabajo, alto desempeño, desarrollo profesional, así como, gestionar el conocimiento en función de la organización.

La gestión del capital humano define actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización y permite materializar la política laboral que se aplica con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización mediante una adecuada gestión de las competencias determinadas para los puestos, los procesos y la organización en general.

La documentación primaria de la Casa Consultora DISAIC plantea que la misma gestiona en sus trabajadores valores compartidos y competencias laborales con sentido de pertenencia en el análisis del cumplimiento para la toma de decisiones

con criterios económicos y espíritu de superación, para garantizar el ambiente seguro y adecuado de trabajo en conformidad con la legislación vigente que aplica.

La gestión del sistema de Capital Humano se basa en la potenciación de las competencias laborales, integrando al mismo los requisitos referentes al desarrollo del Capital Humano que se definen según los documentos que se relacionan a continuación:

- a) Competencias laborales P30 (Ver Anexo 3)
- b) Organización del trabajo P 33
- c) Selección e integración del personal P 27
- d) Capacitación y desarrollo P 28
- e) Estimulación moral y material P 25 y P 32
- f) Evaluación del desempeño anual P 21
- g) Seguridad y salud en el trabajo D 49
- h) Comunicación institucional P 14 y P 29

La Casa Consultora DISAIC documenta en los profesiogramas las competencias de cada cargo, establece la misión del cargo, requisitos, funciones, responsabilidades, de acuerdo con la estrategia diseñada. Las competencias se conciben como una manera de expresar el desempeño y se consideran es una evidencia de la cultura y los valores que la empresa ha establecido como requisitos a cumplir por los trabajadores.

En los documentos del sistema queda explícito que la Casa Consultora DISAIC ha planificado el tratamiento, la medición y el seguimiento de las actividades relacionadas con el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores, como un método para dotar a la empresa de personal competente que sea capaz de cumplir el desempeño planificado de forma eficaz y efectiva, además que el comportamiento de los trabajadores garantice el trabajo en equipo y asegure el mantenimiento y actualización de las competencias, para que éstas sean dinámicas con los valores compartidos por la empresa.

El sistema de gestión de capital humano ha definido para la gestión eficaz del proceso, la documentación que se relaciona:

- a) Procedimiento P 28 capacitación y desarrollo
- b) Procedimiento P 21 evaluación del desempeño (Ver Anexo 4).

La evaluación del desempeño, documentado en el procedimiento mencionado, establece la medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en las actividades que ejecutan, durante un período de tiempo y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la empresa. Esto permite identificar los tipos de insuficiencias del personal evaluado, sus fortalezas, capacidades y los caracteriza. Constituyendo la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde a las necesidades. Repercute sobre la permanencia, promoción, formación, reconocimiento moral, idoneidad del trabajador.

Por otra parte, se pudo constatar que la identificación, validación y certificación de las competencias, se realizan por las partes interesadas, según sean estas y se registran, controlan y supervisan en la dirección de capital humano y desarrollo organizacional según el procedimiento competencias laborales P30.

Como se ha podido apreciar la documentación del sistema de gestión de capital humano de la Casa Consultora DISAIC muestra una alta integración y refleja la necesidad de una adecuada alineación de las competencias laborales en los puestos de trabajo las metas pautadas por la propia organización, pero lo exigido por los requisitos y lo acordado por la alta dirección y los trabajadores no está acorde con el sistema de evaluación mensual ni anual, ya que no se tiene en cuenta durante la evaluación del desempeño, el nivel alcanzado en cuanto a las competencias exigidas por el puesto, evidencia que pone en riesgo el logro de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de los acuerdos trazados para el buen desempeño del sistema de gestión de capital humano.

Tampoco se evidenció la existencia de procedimiento o metodología alguna que permita evaluar en el tiempo la pertinencia de las competencias determinadas en todos los niveles de la organización para lograr los objetivos de la misma lo cual priva

a la organización de un proceso de retroalimentación que permita la mejora continua como garantía al logro de las metas trazadas por la misma.

Como aspecto positivo que puede contribuir a la solución del problema de investigación que dio lugar a esta tesis de maestría, se pudo evidenciar un adecuado diseño del sistema integrado de gestión, donde el área de capital humano juega un papel preponderante. Igualmente están diseñados todos los procedimientos necesarios para cumplimentar el sistema.

Sin embargo, aunque se valora las competencias laborales como núcleo del sistema de capital humano y estas son tomadas en cuentas en todos los subsistemas, no se evidencia una integración real entre las competencias y la evaluación del desempeño, o los planes de capacitación, ni la selección del personal, dado, en primer lugar porque estas no son tenidas en cuenta durante el proceso de evaluación mensual del trabajador como ya se ha mencionado.

Entonces, a pesar de existir todas las condiciones para una adecuada gestión por competencias, para lo cual se ha constituido un comité permanente de expertos para su diseño, evaluación y certificación, no se evidencia en la Casa Consultora una adecuada integración de las mismas con el resto del sistema integrado de gestión y no se halló evidencia que mostrara una adecuada interrelación entre las competencias diseñadas y los objetivos estratégicos, manteniéndose vigente la necesidad de establecer este nivel de relación y en caso de ser necesario, realizar las acciones correctivas pertinentes con participación del grupo de expertos conformado para tal fin y aprobado por la alta dirección. Ante esta situación resulta pertinente aplicar seguidamente el método general de definición del grado de madurez y alineamiento en las decisiones.

### **3.3. Etapa 2. Diagnóstico del grado de alineamiento entre los objetivos estratégicos y las competencias**

Para aplicar el método general de definición del grado de madurez y alineamiento en las decisiones resulta necesario agregar que este se realizará iterativamente entre los diferentes niveles de competencias con respecto a los objetivos estratégicos; pues en caso de no existir un adecuado alineamiento entre las competencias de los

puestos y dichos objetivos, se necesita detectar en qué nivel está el mayor desajuste para establecer las correcciones pertinentes (Ver figura 3.1).

Entonces se aplicará el método para determinar el alineamiento entre competencias del puesto de trabajo del “Consultor B” y los objetivos estratégicos, de existir desvíos se procede a realizar la misma operación entre las competencias organizacionales y los objetivos y entre la de los procesos y los objetivos para determinar donde se generan las mayores desviaciones y así comenzar el proceso de reajuste del sistema de competencias ya sea por eliminación, adición o sustitución de algunas de esta mediante la participación del comité permanente de expertos constituido a tal efecto .

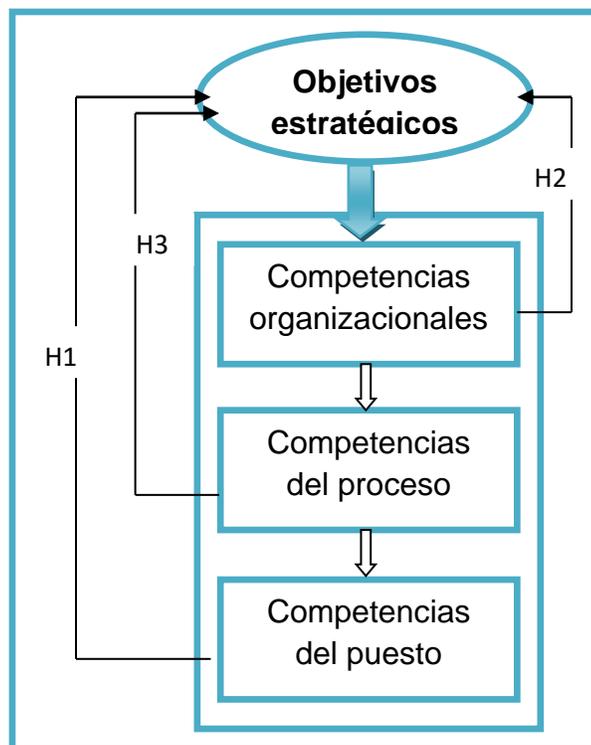


Figura 3.1. Iteraciones para determinar el grado de alineamiento entre competencias y objetivos

Como ya se ha planteado se delimita como alcance de esta investigación, el análisis de las competencias del grupo “Consultor B”, específicamente el grupo de “consultoría organizacional y de recursos humanos” debido a que las personas que lo integran que trabajan e interaccionan directamente con los clientes y son los que prestan los principales servicios brindados por la Casa Consultora DISAIC.

**3.3.1. Comprobación hipótesis de trabajo #1: determinación del alineamiento entre objetivos estratégicos y competencias de los puestos**

Para comprobar si existe alineamiento entre las competencias de los puestos y los objetivos estratégicos de la empresa se crean primeramente dos grupos de trabajo que sesionarán de manera separada pues se necesitan de ellos diferentes niveles de información.

Para operar según los criterios del MGC se analizan los objetivos estratégicos como la entidad “cliente” que demanda ciertos requisitos de la entidad “proveedor” que en este caso son las competencias de los puestos de trabajo, las que deben poseer ciertas características para lograr el alineamiento adecuado. Dicho en términos de gestión por competencias se demostrará si existe alineamiento entre las competencias de los puestos y los objetivos estratégicos de la organización.

Con este fin se les muestra a los miembros del consejo de dirección los objetivos estratégicos a los que les deben otorgar cierto grado de importancia en escala positiva según se muestra en el Anexo 5, dedicado al cuestionario que cada miembro debió completar para clasificar los objetivos estratégicos que se muestran en la tabla 3.1 en fundamentales y no fundamentales.

Tabla 3.1. Objetivos Estratégicos

<b>No</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>
<b>1</b>	Perfeccionar el modelo cubano de Dirección y Gestión Empresarial implantado, teniendo en cuenta Decreto Ley 281, reajustando sistemáticamente los 18 Sistemas de forma dinámica, flexible e interrelacionada, con los cambios necesarios que aseguren la eficiencia y eficacia de la empresa y eleven la competitividad en el mercado.
<b>2</b>	Mantener la certificación del SIG de las normas de Calidad, Capital Humano, Salud y Seguridad y desarrollar programas para la certificación de las normas de medio ambiente.

<b>3</b>	Consolidar la imagen integral de la organización como Casa Consultora, que con sus servicios y productos abarcan todos los procesos de la gestión empresarial, con énfasis en los servicios de Consultoría
<b>4</b>	Diversificar la cartera de negocios que propicie la consolidación del mercado nacional actual y la penetración de nuevos mercados, apoyados en estudios y análisis de los consumidores, proveedores y competencia.
<b>5</b>	Implantar en la empresa un Sistema de gestión ambiental acorde a lo que demanda al país en tema de medioambiente.
<b>6</b>	Consolidar el sistema de inteligencia empresarial sustentado en la gestión del conocimiento.
<b>7</b>	Desarrollar un plan de inversiones que contribuya a la actualización y completamiento del total de las tecnologías existentes en aras del desarrollo tecnológico y la mejora continua de la organización.
<b>8</b>	Sistematizar el Sistema de Control Interno, sobre la base de su actualización en función de las nuevas normas y regulaciones que surjan, la eliminación de la corrupción y el delito, así como, propiciar un ambiente de control y seguridad de todos los recursos que demanda la empresa, con un carácter preventivo.
<b>9</b>	Concretar alianzas con otras consultorías y universidades

De igual forma se muestra en el Anexo 6 el cuestionario que debieron completar los “Consultores B” del grupo organizacional donde debieron otorgar cierto grado de importancia en escala positiva a las competencias necesarias (Ver tabla 3.2) de los puestos con el objetivo de clasificarlas en competencias fundamentales y no fundamentales.

Tabla 3.2. Competencias del Puesto de “Consultor C” en gestión organizacional

No	Competencia	Definición
1	Razonamiento numérico	Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización
2	Toma de decisiones	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación
3	Planificación y organización	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta
4	Trabajo en equipo	Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente
5	Gestión de relaciones	Define cómo el personal comercial puede utilizar las relaciones familiares, profesionales o de amistad para conseguir negocio
6	Comunicación interpersonal	Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los medios de comunicación establecidos para cada caso, favoreciendo así el establecimiento de relaciones laborales sanas y beneficiosas
7	Liderazgo	Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas

		contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos
<b>8</b>	Adaptación al cambio	Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente
<b>9</b>	Capacidad de aprendizaje	Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaborados la cultura del aprendizaje continuo
<b>10</b>	Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos
<b>11</b>	Orientación a los resultados	Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional
<b>12</b>	Razonamiento estratégico	Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización
<b>13</b>	Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o

		situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional
14	Innovación y creatividad	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales
15	Identificación y desarrollo de talentos	Capacidad para detectar habilidades y aptitudes de una persona que pueden ser empleadas para el cumplimiento de determinado fin

En este primer análisis no se contó con la presencia en pleno del grupo de expertos pues los propios consultores del grupo Organizacional y de Recursos Humanos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar el tema objeto de estudios.

En caso de existir necesidad de analizar las competencias organizacionales y de los procesos sí se constituirá el grupo de expertos por el carácter estratégico que tienen estos dos grupos de competencias mencionados.

Los resultados de aplicar los cuestionarios mencionados a estos dos grupos permitió obtener los resultados que se muestran en las tablas 3.3 y 3.4 para los objetivos estratégicos y las competencias de los puestos, respectivamente.

Tabla 3.3. Otorgamiento del grado de importancia de los objetivos estratégicos

	1	2	3	4	5	6	7	8
O1	4	4	3	4	3	3	3	4
O2	4	4	3	5	4	5	5	5
O3	5	5	5	5	4	5	5	4
O4	4	5	5	4	5	5	5	5
O5	3	2	2	3	2	2	3	2
O6	4	5	4	4	5	4	5	5
O7	3	3	4	3	3	3	3	3
O8	4	3	3	4	3	4	3	3
O9	4	5	4	5	5	5	5	4

Tabla 3.4. Otorgamiento del grado de importancia de las competencias laborales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
C1	1	2	2	3	3	1	3	3	2	3	3	2
C2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3
C3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5
C4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4
C5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4

<b>C6</b>	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4
<b>C7</b>	2	2	3	2	2	1	3	3	2	2	1	3
<b>C8</b>	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4
<b>C9</b>	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
<b>C10</b>	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
<b>C11</b>	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
<b>C12</b>	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2
<b>C13</b>	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
<b>C14</b>	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4
<b>C15</b>	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2

Como ya se ha dicho utilizando el software Mathcad en su versión 14.0, se comprobó la consistencia entre los especialistas y miembros del consejo de dirección sobre las puntuaciones otorgadas. En los dos casos se determinó mediante prueba de hipótesis que existe concordancia entre sus juicios pues ambas probabilidades son menores que 0.05.

*Test Kendall de los objetivos estratégicos:*

<b>W</b>	<b>CHI-SQUARE</b>	<b>PROBABILITY</b>
0,7358092	47,09178744	6,46714E-08

*Test Kendall de las Competencias Laborales*

<b>W</b>	<b>CHI-SQUARE</b>	<b>PROBABILITY</b>
0,788581267	132,4816529	1,00084E-21

Una vez comprobada la consistencia entre los juicios de los expertos se procede a clasificar en fundamentales y no fundamentales los objetivos estratégicos y las competencias laborales como se muestran en las tablas 3.5 y 3.7 respectivamente.

Tabla 3.5. Clasificación de Objetivos en fundamentales y no fundamentales

	1	2	3	4	5	6	7	8	$\Sigma$	$\Delta$
<b>O3</b>	9	7,5	8,5	8	5,5	7,5	7	5	58	<b>18</b>
<b>O4</b>	5,5	7,5	8,5	4,5	8	7,5	7	8	56,5	<b>16,5</b>
<b>O9</b>	5,5	7,5	6	8	8	7,5	7	5	54,5	<b>14,5</b>
<b>O6</b>	5,5	7,5	6	4,5	8	4,5	7	8	51	<b>11</b>
<b>O2</b>	5,5	4,5	3	8	5,5	7,5	7	8	49	<b>9</b>
<b>O1</b>	5,5	4,5	3	4,5	3	2,5	2,5	5	30,5	<b>-9,5</b>
<b>O8</b>	5,5	2,5	3	4,5	3	4,5	2,5	2,5	28	<b>-12</b>
<b>O7</b>	1,5	2,5	6	1,5	3	2,5	2,5	2,5	22	<b>-18</b>
<b>O5</b>	1,5	1	1	1,5	1	1	2,5	1	10,5	<b>-29,5</b>

Estos resultados permiten ordenar los objetivos del más importante al menos importante tal como se muestra en la tabla 3.6.

Tabla 3.6. Objetivos organizados en orden de importancia

Clasif	Orden	Objetivo
<b>F</b>	<b>O3</b>	Consolidar la imagen integral de la organización como Casa Consultora, que con sus servicios y productos abarcan todos los procesos de la gestión empresarial, con énfasis en los servicios de Consultoría
<b>F</b>	<b>O4</b>	Diversificar la cartera de negocios que propicie la consolidación del mercado nacional actual y la penetración de nuevos mercados, apoyados en estudios y análisis de los consumidores, proveedores y

		competencia
F	O9	Concretar alianzas con otras consultorías y universidades
F	O6	Consolidar el sistema de inteligencia empresarial sustentado en la gestión del conocimiento
F	O2	Mantener la certificación del SIG de las normas de Calidad, Capital Humano, Salud y Seguridad y desarrollar programas para la certificación de las normas de medio ambiente
NF	O1	Perfeccionar el modelo cubano de Dirección y Gestión Empresarial implantado, teniendo en cuenta Decreto Ley 281, reajustando sistemáticamente los 18 Sistemas de forma dinámica, flexible e interrelacionada, con los cambios necesarios que aseguren la eficiencia y eficacia de la empresa y eleven la competitividad en el mercado
NF	O8	Sistematizar el Sistema de Control Interno, sobre la base de su actualización en función de las nuevas normas y regulaciones que surjan, la eliminación de la corrupción y el delito, así como, propiciar un ambiente de control y seguridad de todos los recursos que demanda la empresa, con un carácter preventivo
NF	O7	Desarrollar un plan de inversiones que contribuya a la actualización y completamiento del total de las tecnologías existentes en aras del desarrollo tecnológico y la mejora continua de la organización
NF	O5	Implantar en la empresa un Sistema de gestión ambiental acorde a lo que demanda al país en tema de medioambiente

En caso de detectarse deficiencias en la planeación de los objetivos estratégicos, esta clasificación dicotómica pudiera ser muy útil a la hora de cuestionarse qué objetivos no se alinean a la meta real y concreta de la empresa. Se podría comenzar por el análisis del objetivo 5 clasificado como menos importante, seguido por el objetivo 7, el objetivo 8 y finalmente el objetivo 1. Caso contrario, de no existir dificultades, sigue siendo útil la información obtenida en este paso dado que indica

que los objetivos que más inciden en la meta de la organización son el objetivo 3, el objetivo 4, el objetivo 9, el objetivo 6 y el objetivo 2.

Tabla 3.7. Clasificación de Competencias laborales fundamentales y no fundamentales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	$\Sigma$	$\Delta$
<b>C10</b>	14	13,5	14	9,5	14	12,5	11,5	8,5	14	13,5	14	9,5	148,5	52,5
<b>C11</b>	14	13,5	9	13,5	9	12,5	11,5	13,5	10,5	13,5	11	14,5	146	50
<b>C9</b>	9	8,5	14	13,5	14	7,5	6,5	13,5	14	13,5	14	9,5	137,5	41,5
<b>C13</b>	9	13,5	9	13,5	9	7,5	11,5	13,5	14	13,5	11	9,5	134,5	38,5
<b>C3</b>	9	13,5	9	9,5	14	7,5	6,5	13,5	10,5	9	14	14,5	130,5	34,5
<b>C4</b>	14	8,5	9	13,5	9	12,5	11,5	8,5	10,5	5,5	11	9,5	123	27
<b>C5</b>	9	8,5	14	9,5	9	12,5	11,5	8,5	10,5	9	6,5	9,5	118	22
<b>C14</b>	9	8,5	9	9,5	9	12,5	11,5	8,5	6,5	9	6,5	9,5	109	13
<b>C8</b>	9	8,5	9	5,5	9	12,5	11,5	8,5	6,5	9	6,5	9,5	105	9
<b>C6</b>	9	8,5	9	5,5	9	7,5	11,5	8,5	6,5	9	6,5	9,5	100	4
<b>C2</b>	4,5	5	4	2,5	4	4	3,5	4	6,5	2,5	2,5	4,5	47,5	-48,5
<b>C12</b>	4,5	3	4	5,5	4	4	3,5	1,5	3	2,5	6,5	2	44	-52
<b>C1</b>	1,5	3	1,5	5,5	4	1,5	3,5	4	3	5,5	6,5	2	41,5	-54,5
<b>C7</b>	3	3	4	2,5	1,5	1,5	3,5	4	3	2,5	1	4,5	34	-62
<b>C15</b>	1,5	1	1,5	1	1,5	4	1	1,5	1	2,5	2,5	2	21	-75

Estos resultados permiten igualmente, ordenar las competencias de los puestos del más importante al menos importante tal como se muestra en la tabla 3.8.

Tabla 3.8. Competencias laborales organizadas en orden de importancia

Clasif	Orden	Competencia
F	C10	Orientación al cliente
F	C11	Orientación a los resultados
F	C9	Capacidad de aprendizaje
F	C13	Pensamiento analítico
F	C3	Planificación y organización
F	C4	Trabajo en equipo
F	C5	Gestión de relaciones
F	C14	Innovación y creatividad
F	C8	Adaptación al cambio
F	C6	Comunicación interpersonal
NF	C2	Toma de decisiones
NF	C12	Razonamiento estratégico
NF	C1	Razonamiento numérico
NF	C7	Liderazgo
NF	C15	Identificación y desarrollo de talentos

- *Despliegue de la función de calidad (QFD) mediante criterio de expertos.*

En un segundo encuentro con el consejo de dirección se realiza un trabajo grupal en presencia de un moderador para determinar el grado de relación entre los objetivos

estratégicos y las competencias, donde el resultado consiste en una matriz única tal como se muestra en la tabla 3.9. Previamente el moderador ya ha procesado el primer grupo de datos ya sea de forma manual o a través del software Mathcad como en este caso, para determinar las competencias y objetivos fundamentales y no fundamentales pero esta información no se le muestra al grupo de expertos con el objetivo de no falsear los resultados.

Tabla 3.9. Otorgamiento del grado de relación entre objetivos y competencias laborales

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15
O1	0	1	1	3	1	3	1	9	3	1	0	9	0	1	0
O2	0	1	3	3	1	1	1	3	3	1	1	3	0	1	1
O3	1	3	3	9	9	3	3	9	3	9	9	3	9	3	1
O4	1	1	1	3	9	3	3	3	3	9	3	9	3	9	3
O5	0	0	1	3	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
O6	0	1	9	9	0	9	3	1	0	9	9	9	9	9	3
O7	3	3	3	1	1	0	0	1	1	1	3	1	0	0	0
O8	1	1	9	3	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0
O9	0	1	3	9	9	3	3	3	3	3	3	3	0	9	3

Estos datos se transfieren a la matriz MGC como se muestra a continuación en la tabla 3.10. En este momento ya se agrupan las competencias laborales y objetivos estratégicos en fundamentales y no fundamentales con el propósito de demarcar los cuatro cuadrantes con que opera el test MGC, cuyos resultados se muestran en la tabla 3.11.

Tabla 3.10. Matriz MCG de objetivos estratégicos y competencias laborales

	C15	C7	C1	C12	C2	C6	C8	C14	C5	C4	C3	C13	C9	C11	C10
O3	1	3	1	3	3	3	9	3	9	9	3	9	3	9	9
O4	3	3	1	9	1	3	3	9	9	3	1	3	3	3	9
O9	3	3	0	3	1	3	3	9	9	9	3	0	3	3	3
O6	3	3	0	9	1	9	1	9	0	9	9	9	0	9	9
O2	1	1	0	3	1	1	3	1	1	3	3	0	3	1	1
O1	0	1	0	9	1	3	9	1	1	3	1	0	3	0	1
O8	0	0	1	1	1	1	0	0	0	3	9	1	0	1	0
O7	0	0	3	1	3	0	1	0	1	1	3	0	1	3	1
O5	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3	1	0	0	1	0

Los resultados de la salida del software Mathcad se muestran en la tabla 3.9

Tabla 3.11. Salida del software Mathcad. Test MGC

PHI_Coeffizient:	0,085713111				
TStan vs. ChiSq(1-a,1) & Probbility:	2,747679768	vs	6,634896601	Prob=	0,09739567
N, Neg, Npos:	374	114		260	
N001 und N005:		112		118	
Test fuerte positive:	112	>=	114		
Test leve positive:	118	>	114	>	112
Test fuerte negative:	112	>=	260		
Test leve negative:	118	>	260	>	112
Direction or Correlation:	leve positiva				

Este resultado de correlación leve positiva indica que existe cierto alineamiento entre las competencias de los puestos y los objetivos estratégicos pero este no es suficiente para afirmar que existe un diseño adecuado de las competencias de los puestos para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Por tal motivo se debe proseguir la iteración del método, en este caso se procederá a comprobar la Hipótesis de trabajo #2: Existe alineamiento entre las competencias organizacionales y los objetivos estratégicos de la organización.

### 3.3.2. Comprobación hipótesis de trabajo #2: determinación del alineamiento entre objetivos estratégicos y competencias organizacionales

En esta iteración no se muestran los objetivos estratégicos ni su posterior clasificación en fundamentales y no fundamentales (tabla 3.5) pues estos valores se mantienen invariantes a lo largo de los restantes análisis. En la tabla 3.12 se muestran las competencias organizacionales junto a su definición y en la 3.13, el otorgamiento del grado de importancia otorgado en este caso por el grupo permanente de expertos (Ver Anexo 7) aprobado por la máxima dirección de la empresa para este y otros fines concernientes al trabajo con las competencias. En este mismo anexo se muestran también la relación de los miembros del Consejo de Dirección y el grupo de Consultores B encuestados.

Tabla 3.12. Competencias organizacionales

No	Competencia	Definición
1	Conocimiento del entorno	Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.
2	Conocimiento	Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así

	Organizacional	como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.
3	Profesionalismo	Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen.
4	Gestión del Cambio	Capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio hacia el interior de la organización, logrando adaptarse con facilidad a los mismos y obtener de todo el personal, la mayor adaptabilidad posible, de tal forma que se generen y se cumplan con los objetivos propuestos.
5	Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.
6	Orientación al Cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos
7	Ética	Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente

		aceptadas. Las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque: Poseen una intachable reputación y unos transparentes antecedentes; son correctos en sus actos; tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.
8	Autosuperación	Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.

Tabla 3.13. Otorgamiento del grado de importancia de las competencias organizacionales

	1	2	3	4	5	6	7
C1	4	5	4	4	4	5	4
C2	3	5	5	4	4	4	5
C3	5	4	4	5	5	5	4
C4	3	3	4	3	3	4	4
C5	4	3	3	3	3	4	2
C6	5	5	5	5	4	5	5
C7	3	1	1	2	1	3	2
C8	4	5	5	5	4	5	5

Como en la iteración anterior se muestran los resultados del test de concordancia de Kendall. Se determinó mediante prueba de hipótesis que existe concordancia entre los juicios del grupo de expertos pues ambas probabilidades son menores que 0.05 por lo que se pueden catalogar los datos como fiables. Posteriormente se procede a la clasificación de estas competencias organizacionales en fundamentales y no fundamentales como se muestra en la tabla 3.14, mientras la clasificación de los objetivos estratégicos se mantiene como en el caso anterior.

Test Kendall para las Competencias Organizacionales

<b>W</b>	<b>CHI-SQUARE</b>	<b>PROBABILITY</b>
0,7373626	36,130769	2,977E-06

Tabla 3.13. Clasificación de competencias organizacionales en fundamentales y no fundamentales

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	$\Sigma$	$\Delta$
<b>C6</b>	7,5	6,5	7	7	5,5	6,5	7	47	<b>15,5</b>
<b>C8</b>	5	6,5	7	7	5,5	6,5	7	44,5	<b>13</b>
<b>C3</b>	7,5	4	4	7	8	6,5	4	41	<b>9,5</b>
<b>C1</b>	5	6,5	4	4,5	5,5	6,5	4	36	<b>4,5</b>
<b>C2</b>	2	6,5	7	4,5	5,5	3	7	35,5	<b>4</b>
<b>C4</b>	2	2,5	4	2,5	2,5	3	4	20,5	<b>-11</b>
<b>C5</b>	5	2,5	2	2,5	2,5	3	1,5	19	<b>-12,5</b>
<b>C7</b>	2	1	1	1	1	1	1,5	8,5	<b>-23</b>

Estos resultados permiten como en el caso anterior, ordenar las competencias de los puestos del más importante al menos importante tal como se muestra en la tabla 3.14.

Tabla 3.14. Competencias organizacionales organizadas en orden de importancia

Clasif	Orden	Competencia
F	C6	Orientación al Cliente
F	C8	Autosuperación
F	C3	Profesionalismo
F	C1	Conocimiento del entorno
F	C2	Conocimiento Organizacional
NF	C4	Gestión del Cambio
NF	C5	Lealtad y sentido de pertenencia
NF	C7	Ética

• *Despliegue de la función de calidad (QFD) mediante criterio de expertos*

Como en el caso anterior, en la tabla 3.15 se muestra el resultado de las correlaciones otorgadas por el consejo de dirección a las competencias organizacionales con respecto a los objetivos estratégicos de la entidad y en la tabla 3.16 se muestra la matriz MCG que da lugar al Test MGC (tabla 3.17).

Como se puede observar, los resultados del método arrojan que existe una fuerte correlación entre los objetivos estratégicos y las competencias organizacionales lo que significa que las últimas se diseñaron en estrecha relación y para alcanzar el cumplimiento de los primeros.

El análisis ahora debe centrarse entonces en determinar el alineamiento entre estos objetivos estratégicos y las competencias determinadas para los procesos. En caso de existir fuerte correlación a este nivel, significaría que el problema va más allá del sistema de gestión del capital humano.

Tabla 3.15. Otorgamiento del grado de relación entre objetivos y competencias organizacionales

	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>	<b>C7</b>	<b>C8</b>
<b>O1</b>	1	3	0	9	3	1	9	1
<b>O2</b>	3	9	3	0	0	9	0	3
<b>O3</b>	9	9	9	1	3	9	3	9
<b>O4</b>	9	9	9	1	0	9	0	9
<b>O5</b>	1	3	0	3	1	1	3	0
<b>O6</b>	3	9	9	1	0	9	0	3
<b>O7</b>	3	0	0	3	9	1	3	1
<b>O8</b>	3	3	0	9	9	1	9	1
<b>O9</b>	9	9	3	1	1	3	1	9

Tabla 3.16. Matriz MCG de objetivos estratégicos y competencias organizacionales

	<b>C7</b>	<b>C5</b>	<b>C4</b>	<b>C2</b>	<b>C1</b>	<b>C3</b>	<b>C8</b>	<b>C6</b>
<b>O3</b>	3	3	1	9	9	9	9	9
<b>O4</b>	0	0	1	9	9	9	9	9
<b>O9</b>	1	1	1	9	9	3	9	3
<b>O6</b>	0	0	1	9	3	9	3	9
<b>O2</b>	0	0	0	9	3	3	3	9
<b>O1</b>	9	3	9	3	1	0	1	1
<b>O8</b>	9	9	9	3	3	0	1	1
<b>O7</b>	3	9	3	0	3	0	1	1
<b>O5</b>	3	1	3	3	1	0	0	1

Tabla 3.17. Salida del software Mathcad. Test MGC

PHI_Coeffizient:	0,709905217				
TStan vs. ChiSq(1-a,1) & Probbility:	145,6460057	vs	6,6348966	Prob=	0
N, Neg, Npos:	289	36		253	
N001 und N005:		92		96	
Test fuerte positive:	92	>=	36		
Test leve positive:	96	>	36	>	92
Test fuerte negative:	92	>=	253		
Test leve negative:	96	>	253	>	92
Direction or Correlation:	fuerte positiva				

A continuación se realizarán los análisis necesarios para arribar a conclusiones más certeras a través de la comprobación de la Hipótesis de trabajo # 3: Existe alineamiento entre las competencias de los procesos y los objetivos estratégicos de la organización.

### 3.3.3. Comprobación hipótesis de trabajo #3: determinación del alineamiento entre objetivos estratégicos y competencias de los procesos

En esta iteración no se muestran los objetivos estratégicos ni su posterior clasificación en fundamentales y no fundamentales (tabla 3.5) pues estos valores se mantienen como en las iteraciones anteriores. En la tabla 3.18 se muestran las competencias de los procesos junto a su definición y en la 3.19, el otorgamiento del grado de importancia otorgado por el grupo de expertos formado para este fin.

Tabla 3.18. Competencias del Proceso de realización de productos y servicios

No	Competencia	Definición
1	Razonamiento Numérico	Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencias propias de

		quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con las áreas contables o financieras de la organización
2	Creatividad	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.
3	Gestión de Recursos	Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.
4	Adaptación al cambio	Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
5	Razonamiento estratégico	Es la capacidad para incluir en la toma de decisiones, variables concernientes a la planeación futura a nivel individual o colectivo.
6	Comunicación interpersonal	Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

<b>7</b>	Profesionalismo	Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen.
<b>8</b>	Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos
<b>9</b>	Trabajo en equipo	Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

Tabla 3.19. Otorgamiento del grado de importancia de las competencias laborales

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>C1</b>	2	1	2	2	1	3	2
<b>C2</b>	5	5	4	5	5	5	4
<b>C3</b>	2	2	3	2	2	2	2
<b>C4</b>	2	3	3	2	2	2	3
<b>C5</b>	3	3	3	2	3	3	2
<b>C6</b>	3	4	4	3	3	2	3
<b>C7</b>	4	5	5	4	4	5	5
<b>C8</b>	5	5	5	4	5	5	5
<b>C9</b>	4	4	3	4	3	3	3

Seguidamente se muestra el test de concordancia de Kendall que valida el trabajo de los expertos lo que permitió la clasificación de las competencias de los procesos en fundamentales y no fundamentales como se muestra en la tabla 3.20, quedando las competencias organizadas de la más importante a la menos importante como se muestra en la tabla 3.21

Test Kendall de las Competencias de los procesos

<b>W</b>	<b>CHI-SQUARE</b>	<b>PROBABILITY</b>
0,8469915	47,431525	5,576E-08

La clasificación en fundamentales y no fundamentales de los objetivos estratégicos se mantiene como en el caso anterior

Tabla 3.20. Clasificación de competencias de los procesos en fundamentales y no fundamentales

	1	2	3	4	5	6	7	$\Sigma$	$\Delta$
<b>C8</b>	8,5	8	8,5	7	8,5	8	8,5	57	<b>22</b>
<b>C2</b>	8,5	8	6,5	9	8,5	8	7	55,5	<b>20,5</b>
<b>C7</b>	6,5	8	8,5	7	7	8	8,5	53,5	<b>18,5</b>
<b>C9</b>	6,5	5,5	3,5	7	5	5	5	37,5	<b>2,5</b>
<b>C6</b>	4,5	5,5	6,5	5	5	2	5	33,5	<b>-1,5</b>
<b>C5</b>	4,5	3,5	3,5	2,5	5	5	2	26	<b>-9</b>
<b>C4</b>	2	3,5	3,5	2,5	2,5	2	5	21	<b>-14</b>
<b>C3</b>	2	2	3,5	2,5	2,5	2	2	16,5	<b>-18,5</b>
<b>C1</b>	2	1	1	2,5	1	5	2	14,5	<b>-20,5</b>

Tabla 3.21. Competencias del proceso organizadas en orden de importancia

Clasif	Orden	Competencia
F	C8	Orientación al cliente
F	C2	Creatividad
F	C7	Profesionalismo
F	C9	Trabajo en equipo
NF	C6	Comunicación interpersonal
NF	C5	Razonamiento estratégico
NF	C4	Adaptación al cambio
NF	C3	Gestión de Recursos
NF	C1	Razonamiento Numérico

• *Despliegue de la función de calidad (QFD) mediante criterio de expertos*

Como en el caso anterior, en la tabla 3.22 se muestra el resultado de las correlaciones otorgadas por el consejo de dirección a las competencias de los procesos con respecto a los objetivos estratégicos de la entidad y en la tabla 3.23 se muestra la matriz MCG que da lugar al Test MGC (tabla 3.24).

Como se puede observar en esta última iteración se ha podido detectar dónde radica el problema que está generando el desalineamiento de las competencias de los puestos respecto a los objetivos estratégicos de la organización. Al dar un comportamiento errático entre las competencias del proceso de diseño y prestación de servicios y dichos objetivos, se está provocando la desviación detectada entre las competencias del puesto de “Consultor B” y la planeación estratégica de la Casa Consultora DISAIC lo que atenta contra el Sistema de Gestión Integrada y por consiguiente de las metas trazadas. En la segunda fase del procedimiento, relativa a la estructuración y diseño se buscarán soluciones a esta problemática.

Tabla 3.22. Otorgamiento del grado de relación entre objetivos y competencias de los procesos

	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>	<b>C7</b>	<b>C8</b>	<b>C9</b>
<b>O1</b>	0	9	3	9	9	3	9	3	3
<b>O2</b>	3	1	1	9	9	3	3	1	3
<b>O3</b>	3	3	0	3	9	9	9	9	9
<b>O4</b>	1	3	0	9	9	9	3	3	3
<b>O5</b>	0	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>O6</b>	9	9	3	1	3	3	3	1	9
<b>O7</b>	9	3	9	0	3	0	1	9	0
<b>O8</b>	3	3	9	3	3	0	9	1	1
<b>O9</b>	0	9	0	9	9	9	3	9	9

Tabla 3.23. Matriz MCG de Objetivos Estratégicos y Competencias Laborales

	<b>C1</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>	<b>C9</b>	<b>C7</b>	<b>C2</b>	<b>C8</b>
<b>O3</b>	3	0	3	9	9	9	9	3	9
<b>O4</b>	1	0	9	9	9	3	3	3	3
<b>O9</b>	0	0	9	9	9	9	3	9	9
<b>O6</b>	9	3	1	3	3	9	3	9	1
<b>O2</b>	3	1	9	9	3	3	3	1	1
<b>O1</b>	0	3	9	9	3	3	9	9	3
<b>O8</b>	3	9	3	3	0	1	9	3	1
<b>O7</b>	9	9	0	3	0	0	1	3	9
<b>O5</b>	0	1	1	1	0	1	1	1	1

3.24. Salida del software Mathcad. Test MGC

PHI_Coeffizient:	0,001161046				
TStan vs. ChiSq(1-a,1) & Probbility:	0,000466417	vs	6,6349	Prob=	0,9827697
N, Neg, Npos:	346	178		168	
N001 und N005:		106		111	
Test fuerte positive:	106	>=	178		
Test leve positive:	111	>	178	>	106
Test fuerte negative:	106	>=	168		
Test leve negative:	111	>	168	>	106
Direction or Correlation:	Errático				

**3.4. Etapa 3. Instrumentar acciones para el alineamiento de las competencias con los objetivos estratégicos**

La solución al problema detectado radica en analizar y cuestionarse la pertinencia de las actuales competencias fijadas para el proceso de realización de productos y servicios, con el propósito de alinearlas a los objetivos estratégicos y replantearse igualmente la idoneidad de las competencias del puesto de “Consultor B” para lograr el alineamiento deseado con dichos objetivos y de esta forma alcanzar los resultados esperados y garantizar la mejora continua. Por el alcance de esta la investigación queda propuesta la realización de este último análisis, tal como se realizará a continuación a nivel de proceso.

Precisamente una de las bondades del MGC es que durante su implementación va detectando las principales causas que generan las desviaciones que posteriormente detecta. En este caso las competencias del proceso de realización de productos y servicios, clasificadas en “no fundamentales” deben ser analizadas nuevamente por

el grupo de expertos, para eliminar aquellas que no aportan valor al proceso, o sustituirlas por otras que causen un mayor impacto y por consiguiente, se alineen con mayor precisión a los objetivos estratégicos propuestos para la Casa Consultora.

Se acordó por parte del grupo de expertos eliminar las competencias no fundamentales “razonamiento numérico”, “gestión de recursos”, “adaptación al cambio” y “razonamiento estratégico”; pero fue un criterio generalizado el mantener la “comunicación interpersonal” como una competencia del proceso, dado el impacto que esta tiene en las relaciones con los clientes. Al incorporar las nuevas competencias obtenidas, las cuales fueron determinadas siguiendo el procedimiento aprobado para tales efectos en la Casa Consultora DISAIC y que emplea la técnica de reducción de listado y el Método Delphy. El nuevo listado queda como se muestra en la tabla 3.25.

Tabla 3.25. Nuevas competencias del proceso

No	Competencia	Definición
C1	Creatividad	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.
C2	Comunicación interpersonal	Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente

		beneficiosas.
<b>C3</b>	Profesionalismo	Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen
<b>C4</b>	Trabajo en equipo	Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.
<b>C5</b>	Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos
<b>C6</b>	Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo de una forma rápida y eficaz, haciendo uso de la recursividad y dinamismo necesarias para un mejor desempeño personal y organizacional
<b>C7</b>	Conocimiento Organizacional	Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimientos de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la organización, como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o programas
<b>C8</b>	Flexibilidad	Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque

		o de la manera de concebir la realidad.
<b>C9</b>	Planificación y organización	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta determinada

Las rondas de trabajo realizadas, las tormentas de ideas, la aplicación del método Delphi y la información brindada por la aplicación del método general de definición del grado de madurez y alineamiento en las decisiones en la etapa anterior, permitieron el rediseño de las competencias del proceso de realización de productos y servicios. En la tercera fase del procedimiento relativa a la supervisión y ajuste se evaluará el impacto de estas acciones, comprobando si ha aumentado el grado de alineamiento entre competencias del procesos y objetivos estratégicos de la Casa Consultora DISAIC y se establecerá como acción permanente la adecuada retroalimentación que permita el redireccionamiento de las competencias en caso de ser necesario.

*Fase de Supervisión y ajuste*

La supervisión y ajuste, más que una fase enmarcada en un momento específico debe ser una constante desde el inicio mismo diseño o rediseño de las competencias de los puestos, los procesos o las organizacionales. Esto implica emprender acciones correctivas que se desprenden de posibles cambios en el entorno o al interior de la propia organización, además, actúa como guía de las decisiones que se tomarán para llevar a cabo los ajustes necesarios. Las etapas que integran esta fase no están separadas en el tiempo.

*Fase de diseño y estructuración*

**3.5. Etapa 4. Evaluación de las acciones**

El impacto real de los cambios realizados en el diseño de las competencias de los procesos y los puestos, solo se podrá constatar en el decursar del tiempo cuando se haga evidente el impacto de las mismas en un mejor desempeño de la organización.

Sin embargo, la aplicación nuevamente del MGC, puede mostrar inmediatamente si la nueva propuesta se ajusta con mayor precisión a los objetivos estratégicos de la Casa Consultora.

A continuación, se muestra entonces, el otorgamiento del grado de importancia (Tabla 3.26), Test Kendall de las competencias de los procesos, la clasificación de competencias de los procesos en fundamentales y no fundamentales (Tabla 3.27), las competencias del proceso organizadas en orden de importancia (Tabla 3.28), el otorgamiento del grado de relación entre objetivos y competencias de los procesos (Tabla 3.29), la matriz MCG de objetivos estratégicos y competencias laborales (Tabla 3.30) y por último la salida del software Mathcad Test MGC (Tabla 3.31).

Tabla 3.26. Otorgamiento del grado de importancia de las competencias organizacionales

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>C1</b>	4	5	4	4	5	4	4
<b>C2</b>	3	4	3	2	3	2	3
<b>C3</b>	5	4	4	3	4	4	4
<b>C4</b>	4	5	5	5	4	5	4
<b>C5</b>	5	5	5	4	5	5	4
<b>C6</b>	3	3	3	4	3	3	3
<b>C7</b>	4	3	4	4	3	3	4
<b>C8</b>	4	5	4	4	5	4	5
<b>C9</b>	3	4	4	3	3	4	3

Test Kendall para las competencias organizacionales

<b>W</b>	<b>CHI-SQUARE</b>	<b>PROBABILITY</b>
0,6667997	37,340782	4,225E-06

Tabla 3.27. Clasificación de Competencias de los procesos en fundamentales y no fundamentales

	1	2	3	4	5	6	7	$\Sigma$	$\Delta$
<b>C5</b>	8,5	7,5	8,5	6	8	8,5	6	53	<b>18</b>
<b>C4</b>	5,5	7,5	8,5	9	5,5	8,5	6	50,5	<b>15,5</b>
<b>C8</b>	5,5	7,5	5	6	8	5,5	9	46,5	<b>11,5</b>
<b>C1</b>	5,5	7,5	5	6	8	5,5	6	43,5	<b>8,5</b>
<b>C3</b>	8,5	4	5	2,5	5,5	5,5	6	37	<b>2</b>
<b>C7</b>	5,5	1,5	5	6	2,5	2,5	6	29	<b>-6</b>
<b>C9</b>	2	4	5	2,5	2,5	5,5	2	23,5	<b>-11,5</b>
<b>C6</b>	2	1,5	1,5	6	2,5	2,5	2	18	<b>-17</b>
<b>C2</b>	2	4	1,5	1	2,5	1	2	14	<b>-21</b>

Tabla 3.28. Competencias del proceso organizadas en orden de importancia

Clasif	Orden	Competencia
<b>F</b>	<b>C5</b>	Orientación al cliente
<b>F</b>	<b>C4</b>	Trabajo en equipo
<b>F</b>	<b>C8</b>	Flexibilidad
<b>F</b>	<b>C1</b>	Creatividad

<b>F</b>	<b>C3</b>	Profesionalismo
<b>NF</b>	<b>C7</b>	Conocimiento Organizacional
<b>NF</b>	<b>C9</b>	Planificación y organización
<b>NF</b>	<b>C6</b>	Capacidad de Gestión
<b>NF</b>	<b>C2</b>	Comunicación Interpersonal

Tabla 3.29. Otorgamiento del grado de relación entre objetivos y competencias de los procesos

	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>	<b>C7</b>	<b>C8</b>	<b>C9</b>
<b>O1</b>	1	9	1	1	3	9	9	1	3
<b>O2</b>	3	1	9	3	9	1	1	9	1
<b>O3</b>	9	1	3	3	9	0	1	9	1
<b>O4</b>	3	1	9	9	3	1	0	9	1
<b>O5</b>	1	3	1	1	3	9	3	0	3
<b>O6</b>	3	3	9	3	3	1	1	3	0
<b>O7</b>	1	3	1	1	3	9	9	0	3
<b>O8</b>	3	3	1	1	0	9	9	1	3
<b>O9</b>	9	1	9	3	9	1	0	3	0

Tabla 3.30. Matriz MCG de objetivos estratégicos y competencias laborales

	<b>C2</b>	<b>C6</b>	<b>C9</b>	<b>C7</b>	<b>C3</b>	<b>C1</b>	<b>C8</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>
<b>O3</b>	1	0	1	1	3	9	9	3	9
<b>O4</b>	1	1	1	0	9	3	9	9	3
<b>O9</b>	1	1	0	0	9	9	3	3	9

<b>O6</b>	3	1	0	1	9	3	3	3	3
<b>O2</b>	1	1	1	1	9	3	9	3	9
<b>O1</b>	9	9	3	9	1	1	1	1	3
<b>O8</b>	3	9	3	9	1	3	1	1	0
<b>O7</b>	3	9	3	9	1	1	0	1	3
<b>O5</b>	3	9	3	3	1	1	0	1	3

Tabla 3.31. Salida del software Mathcad Test MGC

PHI_Coeffizient:	0,701204208				
TStan vs. ChiSq(1-a,1) & Probbility:	143,0810162	vs	6,6348966	Prob=	0
N, Neg, Npos:	291	42		249	
N001 und N005:		92		97	
Test fuerte positive:	92	>=	42		
Test leve positive:	97	>	42	>	92
Test fuerte negative:	92	>=	249		
Test leve negative:	97	>	249	>	92
Direction or Correlation:	fuerte positiva				

Como se pudo comprobar las nuevas competencias del proceso ya poseen un vínculo estrecho con los objetivos estratégicos de la organización. Resta entonces realizar el mismo procedimiento para las competencias del puesto de Consultor B para el cual se debe realizar un análisis más detallado respecto a si es necesario eliminar alguna competencia establecida o agregar alguna para que se alinee a la de los objetivos de forma fuerte positiva. Con este paso se estaría logrando una total sincronía de las competencias del proceso y puesto estudiado con las organizacionales y por tanto con los objetivos estratégicos de la entidad.

### 3.6. Etapa 5. Retroalimentación

Los cambios que se realicen en el diseño del resto de las competencias traerán consigo un necesario reajuste de los procedimientos y la documentación del Sistema Integrado de Gestión de la Casa Consultora DISAIC, adscrita al Ministerio de Industrias, que se relacionan de una u otra forma con el diseño y evaluación de las competencias laborales, de los procesos y organizacionales.

Igualmente resulta conveniente aplicar el método general de definición del grado de madurez y alineamiento en las decisiones a los restantes puestos de trabajo a fin de garantizar que todos los miembros y procesos de la organización se encuentren alineados a los objetivos que la misma se ha propuesto alcanzar, acción que repercutirá favorablemente en todos los subprocesos del Sistema Integrado de Gestión de la Casa Consultora DISAIC.

Durante toda la etapa de transformación y reajuste es necesario mantener un flujo informativo con todas las partes que permita una adecuada retroalimentación que garanticen mantener el rumbo fijado y con ello la mejora continua del proceso de gestión de capital humano y del sistema integrado de gestión en toda su extensión.

### 3.7 Conclusiones parciales del capítulo

1. El diagnóstico realizado sobre la gestión de capital humano en la Casa Consultora DISAIC permitió reafirmar al subsistema de las competencias laborales como ente principal que influye en los restantes subsistemas de capital humano, demostrando así la necesidad de un adecuado diseño de las mismas a nivel de puesto, de procesos como organizacional.

2. El trabajo realizado con el Consejo de Dirección de la Casa Consultora DISAIC, el grupo de expertos creado para el diseño y monitoreo de las competencias laborales y los “Consultores B” del grupo organizacional, permitió detectar desviaciones en el diseño de las competencias de este último puesto respecto a los objetivos estratégicos. Se demostró que esta situación está dada por el total desalineamiento de las competencias del proceso de realización de productos y servicios con dichos objetivos.

3. Se efectuó una nueva ronda de análisis y mediante los resultados de las rondas anteriores y la aplicación nuevamente del método MGC, se logró un rediseño de las competencias del proceso de realización de productos y servicios resultando en un mayor alineamiento de los mismos, lo que permitirá disminuir las desviaciones detectadas en las competencias del puesto de “Consultor B” con los objetivos estratégicos.

### **Conclusiones generales**

1. El análisis realizado en el marco teórico referencial de la investigación ha permitido demostrar la necesidad de lograr una adecuada integración de las competencias organizacionales, de los procesos y de los puestos, respecto a los objetivos estratégicos fijados por las organizaciones, donde la utilización de herramientas de ingeniería de la calidad contribuyen al alineamiento deseado; hecho que sustentó el problema científico de la presente investigación.
2. La aplicación del método general de definición del grado de madurez y alineamiento en las decisiones permitió detectar, a través de herramientas de ingeniería de la calidad, que las principales causas que generan el desalineamiento de las competencias del puesto de “Consultor B” respecto los objetivos estratégicos fijados por la dirección de la Casa Consultora DISAIC, están condicionadas por el incorrecto diseño de las competencias determinadas para el proceso de “realización de productos y servicios”. Esta nueva forma de evaluación permite contar con un respaldo matemático en la toma de decisiones.
3. Se rediseñaron las competencias necesarias para el proceso de realización de productos y servicios y se demostró que el nuevo conglomerado presentan una correcta alineación con los objetivos estratégicos lo cual repercutirá positivamente en el rediseño de las competencias del puesto de “Consultor B” y por consiguiente, en el logro de los objetivos de la Casa Consultora DISAIC.

### **Recomendaciones**

1. Realizar la validación y certificación de las nuevas competencias diseñadas para el proceso de “realización de productos y servicios” que por su extensión en el tiempo no se llevó a cabo en esta investigación.
2. Extender la aplicación del procedimiento para la determinar el alineamiento de las competencias laborales y de los procesos del resto de las categorías ocupacionales de la Casa Consultora DISAIC, para facilitar y mejorar la Gestión del Capital Humano y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
3. Dar a conocer los resultados de esta investigación en espacios de socialización del conocimiento como los fórum de ciencia y técnica y eventos de Capital Humano, con el objetivo de extender su aplicación a instituciones con funciones afines a las de la Casa Consultora DISAIC.

### Bibliografía

1. 2013. *Lean Six Sigma in Human Resources*. Volumen 6. Instituto de Dirección Asia Pacífico, Nueva Delhi, India. Disponible en [www.pbr.co.in](http://www.pbr.co.in)
2. Aguilar Morales, J. E. 2010. *El análisis de puesto* [En línea]. Disponible en: <https://www.conductitlan.net> (Consultado en febrero 2016).
3. Aramburú, C.E. 2001 *Diagnóstico, línea basal y población objetivo. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*. Universidad del Pacífico. Lima.
4. Bartuste Morales, C. 2010. *Diseño de los perfiles de Competencias Laborales en la Empresa Cárnica de Villa Clara (ECVC)*. Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
5. Carrasco Carrasco, J. 2009. *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. Revista Electrónica CEMCI.
6. Chaviano Pérez, P.L. 2010. *Diseño de los Perfiles de Competencias para puestos de trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara*. Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Cuba.
7. Chaviano Pérez, P. L. 2015. *Diseño de los perfiles de competencias para puestos de trabajo en la empresa LABIOFAM Villa Clara*. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Negocios, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Cuba.
8. Corredera Rilo, E. 2013. *Gestión de los Recursos Humanos en Empresas Innovadoras*. Máster en Gestión de los Recursos Humanos y del Empleo, Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea.
9. Cortes Malebran, S. F. 2012. *¿Cuántos tipos de competencias encontramos?* [En línea]. Disponible en: <http://competenciaslaboraleschile2013.blogspot.com/p/cuantos-tipos-de-competencias.html>. (Consultado en febrero 2016)

10. Cuesta Santos, A. 2008. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición corregida y ampliada, Editorial Félix Varela y Academia.
11. Cuesta Santos, A. 2010. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición corregida y ampliada, Editorial Félix Varela y Academia.
12. de la Paz Bonachea, A. 2016. *Contribución al análisis multivariado de la Calidad. Análisis de la orientación hacia el cliente en los servicios de telefonía*. Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Cuba.
13. Delgado Pérez, A. M. 2007. *Procedimiento general para el diseño, la implementación, la evaluación y el control del subsistema de formación por competencia para la implantación del sistema de Gestión de la Calidad del grupo Logística ETECSA Villa Clara*. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Administración de Negocios, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
14. Fernández López, A. M. 2008. *Análisis y Descripción de puestos de trabajo* [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>. (Consultado en febrero 2016).
15. Gallardo Milanés, O. y E. Varona Velázquez, 2003. *La Gestión por Competencia en los Centros de Investigación Cubanos*. [En línea]. Disponible en: [http://www.google.com.cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwietsLxl6\\_MAhUiuoMKHWYbDw8QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ciencias.holguin.cu%2Findex.php%2Fcienciasholguin%2Farticle%2Fdownload%2F224%2F98&usq=AFQjCNEVP6S0RxXWJEscweQrf2B0L8IS1w&bvm=bv.120551593,d.amc&cad=rja](http://www.google.com.cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwietsLxl6_MAhUiuoMKHWYbDw8QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ciencias.holguin.cu%2Findex.php%2Fcienciasholguin%2Farticle%2Fdownload%2F224%2F98&usq=AFQjCNEVP6S0RxXWJEscweQrf2B0L8IS1w&bvm=bv.120551593,d.amc&cad=rja). (Consultado en febrero 2016).
16. García Dousat, Y. 2009. *¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?* Revista trimestral.
17. García González, M. 2014. *La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano*. Revista Avances.

18. Gil Flores, J. 2007. La evaluación de competencias laborales. Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España
19. Giraldo Henao, C, 2014. *Creación de un modelo de evaluación del desempeño bajo la teoría de las competencias*. Universidad de Antioquia. Colombia
20. González Cabrera, I, 2016. *Diseño de los Perfiles de Competencias para puestos de cuadros en el Centro de Bioactivos Químicos*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Cuba
21. González Leiva, L. 2012. *Análisis y Diseño de los perfiles de competencias en la Agrupación No. 13 Empresa Mantenimiento Constructivo Encrucijada* Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Cuba.
22. Hurtado de Mendoza Fernández, S. 2003. *Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy*”. <http://www.ub.es/histodidactica/Epistemolog%EDa/Delphy.htm> Última consulta: 21.05.2017.
23. Latorre Navarro, F. 2011. *La Gestión de los Recursos Humanos y el desempeño laboral*. Tesis doctoral, Universidad de Valencia.
24. Leal Cuba, C. E. 2007. *Diseño de perfiles de cargo por competencias en el puesto de trabajo Torrero, en la Empresa de Radiocomunicación y Difusión de Cuba, RADIOCUBA*. Tesis en opción al grado de master en Gestión de Recursos Humanos, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”.
25. López Núñez, F. A. 2008. *Propuesta Metodológica para la integración de la Gestión por Competencias a la Estrategia de las Organizaciones*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Cuba
26. Machado, C; Glistau, E y Coello, N. 2008. *Métodos Estadísticos para definir el grado de madurez de una organización. Metodología General de Clasificación*. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Cuba.

27. Marín Elías, J. F. 2012. *Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES*. Tesis de Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de León.
28. Martínez Roque, D. 2015. *Diseño de perfiles de competencias para los puestos claves del proceso de cirugía cardíaca en el Cardiocentro “Ernesto Che Guevara”*. Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Cuba.
29. Mertens, L. 1996. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Primera edición. Montevideo. [En línea]. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>. (Consultado en febrero 2016).
30. Monteagudo Casanova, R. 2012. *Procedimiento para el diseño de la estrategia de comunicación institucional del Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE)*. Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Cuba.
31. Morales Cartaya, A. 2006. *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
32. Morales Medina, A. 2010. *Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica*. Maestría en administración industrial y empresas de servicios, Universidad de San Carlos de Guatemala.
33. NC3000:2007 2007. *Sistema de gestión integrada de capital humano*. En línea] Disponible en <http://www.nc.cubaindustria.cu> (Consultado en febrero 2016).
34. NC3001:2007 2007. *Sistema de gestión integrada de capital humano*. Requisitos. [En línea] Disponible en <http://www.nc.cubaindustria.cu> (Consultado en febrero 2016).
35. OIT. 2008. *Gestión de recursos humanos por competencias* [En línea]. Disponible en:

- <http://www.fundacion.uocra.org/documentos/recursos/articulos/Reyes-Gestion-de-Recursos-Humanos-por-Competencias.pdf> (Consultado en febrero 2016).
36. OIT. 2012. *Guía de apoyo para la elaboración del análisis funcional* [En línea]. Disponible en: <http://www.chilevarola.cl> Consultado en febrero 2016.
37. Pentón Olivera, M. 2008. *Procedimiento metodológico para el diseño e implementación de las competencias laborales en centros de investigación pertenecientes a la educación superior*. Tesis presentada en opción del título de máster en gerencia de la ciencia e innovación tecnológica, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
38. Perea Rivera, J. L. 2012. *Gestión de los Recursos Humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global*. Revista de investigación en psicología.
39. Pérez Hernández, R. J. 2006. *Modelo del perfil de los cargos por competencias laborales del técnico medio en construcción civil para el mejoramiento de la formación y la eficiencia del trabajo*. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.
40. Pérez Muiños, D. 2013. *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes “Bella Costa”*. Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
41. Sotolongo Sánchez, M. 1998. *Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en villas turísticas pequeñas y medianas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
42. Torres Sánchez, Y. 2008. *Diseño del Procedimiento de Gestión de las Competencias en la Casa Consultora DISAIC de la UCLV*. Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial., Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
43. Urbina Laza, O. 2007. *Metodología para la evaluación de competencias laborales de los profesionales de enfermería que laboran en servicios de*

*neonatología*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Salud. La Habana, Escuela Nacional de Salud Pública.

44. Urbina Laza, O. 2010. *Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud*. Revista Cubana de Salud Pública. La Habana.

**Anexos****Anexo 1. Resumen de procedimientos empleados para determinar competencias laborales**

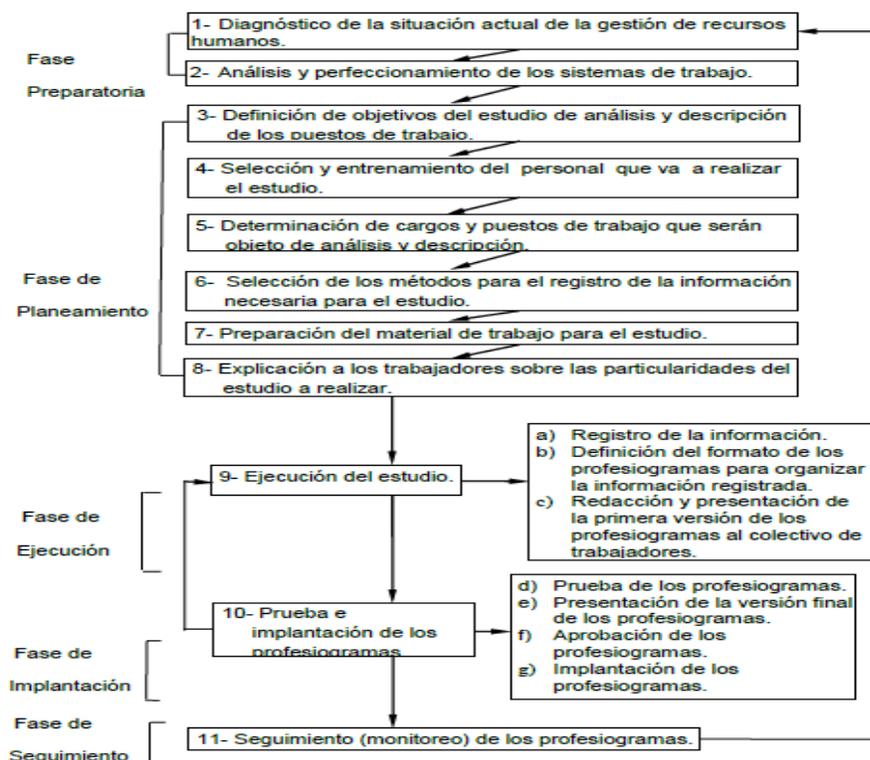
<b>Fuentes principales</b>	<b>Procedimientos</b>
Sotolongo Sánchez (1998)	Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en villas turísticas pequeñas y medianas.
Pentón Olivera (2008)	Procedimiento metodológico para el diseño e implementación de las competencias laborales en centros de investigación pertenecientes a la educación superior.
Cuestas Santos (2010)	Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias.

Seguidamente se abordarán brevemente dichos procedimientos.

Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en villas turísticas pequeñas y medianas ver Figura 1

Como se puede apreciar en la Figura 1 el procedimiento presenta cinco fases (preparatoria, planeamiento, ejecución, implantación, seguimiento), compuestas por varias etapas claramente definidas. Después de haber analizado el mismo se puede decir que cuenta un análisis previo del estado en que se encuentra la GCH y se ajusta a la realidad cubana. Además se aprecian buenas prácticas tras la puesta en marcha de dicho procedimiento en entidades del sector del turismo (Sotolongo Sánchez, 1998), en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara (Chaviano Pérez, 2015) y en el Cardiocentro “Ernesto Che Guevara” (Martínez Roque, 2015).

Este procedimiento fue aplicado en el CBQ a los puestos de investigadores, el mismo cuenta seis etapas las cuales se adecuan a las características que presenta la entidad a diferencia del primero no cuenta con un diagnóstico de la gestión de los recursos humanos.



**Figura 1:** Procedimiento para la elaboración de perfiles de cargo por competencias.

Fuente: Sotolongo Sánchez, 1998.

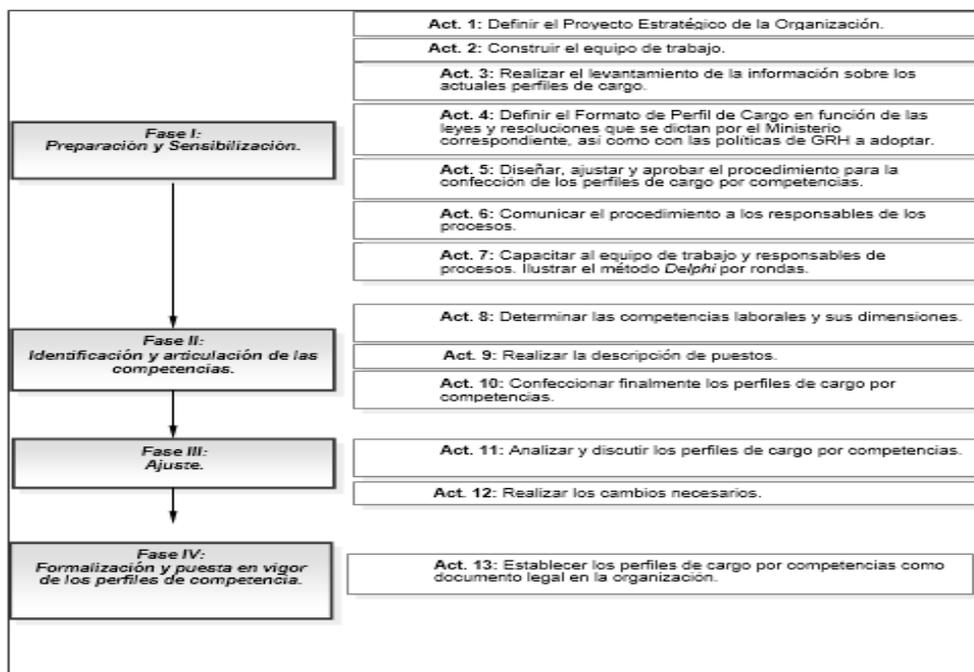
Procedimiento metodológico para el diseño e Implementación de las competencias laborales en centros de investigación pertenecientes a la educación superior ver Figura 2.



**Figura 2:** Procedimiento metodológico para el diseño de las competencias laborales en centros de investigación. Fuente: Pentón Olivera, 2008

Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias ver Figura 3.

Este procedimiento como se observa en la Figura 3 está constituido por cuatro fases y un total de trece etapas claramente definidas. Al igual que el anterior no cuenta con un análisis previo del estado en que se encuentra la GCH.



**Figura 3:** Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencia. Fuente: Cuesta Santos, 2010

**Anexo 2. Valores de corrección para análisis de la dirección de la correlación**

N	N <sub>0,01</sub>	N <sub>0,05</sub>									
8	0	0	33	8	10	58	18	20	83	29	32
9	0	1	34	9	10	59	19	21	84	29	32
10	0	1	35	9	11	60	19	21	85	30	32
11	0	1	36	9	11	61	20	22	86	30	33
12	1	2	37	10	12	62	20	22	87	31	33
13	1	2	38	10	12	63	20	23	88	31	34
14	1	2	39	11	12	64	21	23	89	31	34
15	2	3	40	11	13	65	21	24	90	32	35
16	2	3	41	11	13	66	22	24			
17	2	4	42	12	14	67	22	25			
18	3	4	43	12	14	68	22	25			
19	3	4	44	13	15	69	23	25			
20	3	5	45	13	15	70	23	26			
21	4	5	46	13	15	71	24	26			
22	4	5	47	14	16	72	24	27			
23	4	6	48	14	16	73	25	27			
24	5	6	49	15	17	74	25	28			
25	5	7	50	15	17	75	25	28			
26	6	7	51	15	18	76	26	28			
27	6	7	52	16	18	77	26	29			
28	6	8	53	16	18	78	27	29			
29	7	8	54	17	19	79	28	30			
30	7	9	55	17	19	80	28	30			
31	7	9	56	17	20	81	28	31			
32	8	9	57	18	20	82	28	31			

### **Anexo 3. Procedimiento Competencia Laboral**

#### 1. Objetivo y Alcance

1.1 Establecer la Identificación y validación de las competencias distintivas de los profesiograma para certificar las competencias demostradas del trabajador.

1.2 Establecer como se identifican las competencias y se validan en el sistema de gestión.

1.3 Se aplica a todas las áreas de la Empresa así como a todos los trabajadores.

#### 2. Responsabilidades

2.1 El Director de Capital Humano y Desarrollo Organizacional aprueba, actualiza y orienta que se cumpla lo plasmado en este procedimiento.

2.2 Los Directores de área de la empresa harán cumplir y supervisarán lo descrito en este procedimiento.

2.3 La actualización en copia dura y en la Intranet, le corresponde a la Dirección de Capital Humano y Desarrollo Organizacional de la entidad.

2.4 Todos los evaluadores deben entregar las evaluaciones de sus trabajadores en las fechas establecidas.

2.5 El Técnico en Gestión de los Recursos Humanos (GC) que atiende la gestión del conocimiento actualiza lo establecido en este procedimiento

2.6 La aprobación de este procedimiento corresponde al Consejo de Dirección y forma parte del Sistema de Gestión integrado de Capital Humano de la empresa.

2.7 Es responsabilidad de los directores de las áreas modificar las Competencias Laborales para los cargos aprobados en su área de conjunto con la Dirección de Capital Humano y Desarrollo Organizacional y la participación del Comité de Expertos garantizando la correspondencia con el profesiograma.

#### 3. Términos y Definiciones

3.1 Calificación formal Calificación que alcanza un trabajador expresada en los certificados de estudios o títulos, emitidos por las instituciones autorizadas, que demuestran el cumplimiento de los requisitos de conocimientos básicos exigidos para el cargo que aspira a desempeñar o desempeña. Es uno de los requisitos generales del principio de Idoneidad Demostrada.

3.2 Capacitación: Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

3.3 Capital humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

3.4 Profesiograma o Cargo: Los que aparecen recogidos en los calificadores comunes, de rama o actividad y propios de organismos, pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales, así como en resoluciones. En ellos se definen la denominación, contenido de trabajo y los requisitos para ocuparlos y expresan el empleo u oficio que desempeñan, los trabajadores en la organización.

3.5 Categoría ocupacional: Clasificación de los diferentes cargos, de acuerdo con las funciones y tareas que desarrollan los trabajadores, tomando en cuenta sus características disímiles, la complejidad y su vinculación con la producción y la prestación de servicios. Se agrupan en las categorías de operarios, trabajadores de servicios, trabajadores administrativos, técnicos y dirigentes.

3.6 Comité de ingreso (Expertos): Órgano que se crea en la organización para asesorar al jefe en el ejercicio de su facultad respecto al reconocimiento o confirmación de la pérdida de la idoneidad demostrada, y para tomar la decisión relativa a la promoción, permanencia y selección de los trabajadores para cursos de capacitación y desarrollo.

3.7 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.

3.8 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.

3.9 Impacto: Efecto producido en la actividad laboral por un hecho o una disposición de la autoridad competente.

3.10 Perfil de competencias: Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

3.11 Selección e integración: Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las Personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

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

#### 4. Desarrollo

4.1 El Director de Capital Humano y Desarrollo Organizacional de conjunto con los directores de áreas, el Comité de Expertos, organizan las Normas de Competencia

Laboral y las herramientas a utilizar, las cuales se establecen a través de las siguientes técnicas:

4.1.1 Los directores de cada área individualmente de conjunto con el Comité de Expertos y con previa asesoría del Director de Capital Humano y Desarrollo Organizacional definen los Profesiogramas según P 26, recurriendo a los registros R 100 Relación de Profesiogramas y R 101 Profesiogramas. Estos serán firmados por el Director de Capital Humano y Desarrollo Organizacional, Director del área en cuestión y por el trabajador, como consentimiento de su desarrollo potencial en la organización.

4.1.2 El completamiento del contenido de los Profesiograma (R 101) es responsabilidad del Jefe específico de cada área; el cual tomará como guía las disposiciones legales vigentes y las exigencias y funciones del cargo, en correspondencia con los objetivos estratégicos, la misión de su área y las condiciones técnicas organizativas para la ejecución de la producción o los servicios.

4.1.3 En los Profesiograma se definen las competencias laborales, incluyendo las distintivas de la organización y las específicas.

4.1.4 El código de ética del Consultor y los valores de la organización, tienen por objetivo establecer los principios y normas de conductas que deben ser manifestadas por trabajadores de DISAIC en el uso y explotación de los servicios que se prestan y observables por los directores y factores de la Casa Consultora. Estas herramientas también pueden ser utilizadas para la definición de algunas competencias laborales en determinados cargos.

4.2 La evaluación de las competencias laborales requiere que la organización evidencie para cada cargo la idoneidad de cada trabajador.

4.2.1 La organización contará con las competencias laborales asociadas a los profesiogramas.

4.2.2 La Entidad contará con las competencias en correspondencia con los valores organizacionales definidos en la estrategia y al código de ética del consultor. (actividades fundamentales)

4.2.3 El Director de cada área documentará el cumplimiento de estas competencias por parte del trabajador mediante sus conductas observables lo que nos da la posibilidad de valorar:

- a) Lo que una persona debe ser capaz de hacer
- b) La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho,
- c) Las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud.
- d) Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- e) Facilitar la detección de necesidades de capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- f) Objetivizar la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- g) Proporcionar la base para la evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un período a otro.
- h) Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, definiendo las nuevas para un mejor desarrollo de carrera de los trabajadores.
- i) Cualidades personales e Interpersonales.
- j) Proporcionar habilidades de comunicación y lograr el trabajo en equipo

4.2.4 Las Evaluaciones y validación de las competencias se realizan sistemáticamente mediante:

- a) La Idoneidad demostrada según R 110 (se aplica después del período a prueba).
- b) Evaluación Mensual según R 104.
- c) Evaluación del desempeño anual según R 118.
- d) Evaluación del personal en adiestramiento laboral de la empresa según R 112

4.2.5 La Organización a partir de los Procedimientos P 21, P 27 y P 28, de la Evaluación del Desempeño, Selección del personal y Capacitación y Desarrollo respectivamente, documenta lo relacionado con el uso de las competencias laborales.

4.2.6 El resumen anual de la evaluación según R 119 permitirá valorar el nivel de desempeño de los trabajadores en correspondencia con sus competencias

4.2.7 Una vez concluida la evaluación anual, el jefe inmediato superior puede proponer modificaciones del Profesiograma, definir nuevas competencias para el cargo, así como, elaborar el plan de desarrollo de carrera del trabajador que propicia una formación superior a la alcanzada. Esto será llevado a cabo de conjunto con la Dirección de Capital Humano y Desarrollo Organizacional. 4.2.8 Con los resultados alcanzados y la brecha que falta entre lo alcanzado y lo deseado por la organización tributarán al R 102 Plan de capacitación individual

4.3 La Evaluación de las competencias tributa a:

4.3.1 Proceso de selección al facilitar la selección de los candidatos que más se ajusten al perfil diseñado,

4.3.2 Proceso de formación, pues posibilita establecer programas de capacitación y desarrollo a partir de las competencias requeridas y necesidades identificadas, 4.3.3 Cumplir con los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2008 en materia de capacitación y desarrollo del personal, además de identificar aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

4.4 Sobre el Comité de Expertos:

4.4.1 El análisis colegiado de las competencias se desarrolla, controla e implementa dentro del trabajo planificado para el Comité de Expertos según el D 48 Reglamento del Comité de Expertos y la Resolución 34/2011 MTSS.

4.4.2 Dicho comité está constituido, según Resolución 34/2011 MTSS, por 7 miembros, de los cuales uno designado por la Administración, uno por la Organización Sindical y 5 trabajadores destacados, elegidos en la Asamblea general

de los trabajadores de la empresa, para proponer modificaciones o nuevas competencias del cargo. Este Comité tendrá en cuenta los criterios de especialistas con experiencia en las funciones que se trate. El cual se constituye y forma según el D 48.

4.4.3 El Comité de Expertos presentará ante el Consejo de Dirección las nuevas propuestas, previa consulta con el Director del área para su aprobación.

4.5 Identificación y validación de competencias.

4.5.1 A partir de las competencias organizacionales que se definen en el P 29 Proyecto de Organización, se establecen las distintivas a cada proceso y actividad de trabajo, las cuales se proyectan y estudian por la alta Dirección para que se definan los procesos, las actividades principales y con ellas las competencias de los perfiles de los cargos a proponer dentro de la estructura organizativa para su posterior aprobación. Además el D 63 Reglamento de Organización General y D 28 Directivas de Trabajo declaran las funciones y actividades principales de cada área administrativa y con esto estimar los cargos necesarios para las actividades principales.

4.5.2 La aprobación del P 29, D 63 y D 28, la realiza el Director General y a partir de esto se trabaja en el Profesiograma para cada cargo, se establecen las competencias de cada uno, utilizando esta para conformar la Plantilla de cargos (R 125) según los niveles productivos de cada actividad. 4.5.3 La validación de las actividades principales de la empresa y el objeto social aprobado por el MEP y el SIME se define en el P 29.

4.5.4 La validación de las competencias de cada cargo está documentada en los Profesiograma (R 101), en conformidad con la Plantilla de cargos aprobada (R 125).

4.5.5 Cada Profesiograma que se haya documentado por las partes interesadas (Director de Capital Humano y Desarrollo Organizacional y Comité de Expertos) después que concluya la propuesta, se presentan al Consejo de Dirección, sesión de Capital Humano y Desarrollo Organizacional.

4.6 Para designar a un trabajador con las competencias demostradas, se procede según establece el Procedimiento de Selección e integración del Personal P 27.

4.6.1 La Dirección General define los nombramientos de los dirigentes y la Dirección de Capital Humano y Desarrollo Organizacional propone a los designados y funcionarios según establece la Legislación Vigente que aplica (Res 15 y 16 del 2000) y Convenio Colectivo de trabajo D 31.

#### **Anexo 4. Procedimiento para la Evaluación del Desempeño (Fragmentos)**

##### 4. Desarrollo

4.1 La evaluación del desempeño anual estará integrada por 4 elementos valorativos

Autoevaluación del trabajador

Autoevaluación del comportamiento de las Competencias Laborales del cargo que ocupa el trabajador.

Autoevaluación del comportamiento de los Valores de la Organización definidas en su planeamiento estratégico (D 24) que se manifiestan en las conductas observables del trabajador.

Las autoevaluaciones de los trabajadores son herramientas de trabajo que evidencian los resultados cualitativos del período analizado y a su vez nos permite medir en la práctica el impacto de las tareas realizadas.

El registro evaluación del desempeño anual (R 118) detalla o describe en una sección los indicadores orientados hacia el cumplimiento de los objetivos, tareas y estrategia a garantizar en el periodo que se evalúa para la decisión final (cuantitativo) y en la otra el cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación anterior, los resultados de la evaluación actual y las recomendaciones (cualitativo).

Además:

Se realizarán las recogidas de opiniones sobre el trabajador, pudiendo ser de forma verbal o escrita.

Serán objetos valorativos para la decisión final, los resultados de las evaluaciones parciales (R 104) con periodicidad mensual, que se les realizan a los trabajadores.

Sobre la Autoevaluación del trabajador

Será llenado por el trabajador como elemento que facilitará el completamiento de su evaluación final.

Este documento será entregado a su jefe inmediato superior en un término no mayor a 10 días calendario a partir de la fecha de haberlo recibido de su jefe.

Este anexo es común para todas las categorías ocupacionales de la Casa Consultora. Se llenarán los aspectos que procedan, en función del cargo que ocupa el trabajador.

4.3 Sobre la Evaluación del comportamiento de las Competencias Laborales del cargo que ocupa el trabajador.

Se determina para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados en ese período.

Será llenado por el trabajador como elemento que facilitará el completamiento de su evaluación final y en él detalla cómo a título personal cumple con sus competencias laborales.

Este documento será entregado a su jefe inmediato superior en un término no mayor a 10 días calendario a partir de la fecha de haberlo recibido de su jefe.

4.4 Sobre la Evaluación del comportamiento de los Valores de la Organización que se manifiestan en el trabajador

Será llenado por el trabajador como elemento que facilitará el completamiento de su evaluación final, en el describe cómo considera su integración a la organización mediante el cumplimiento de las conductas observables que se detallan para cada valor definido en el documento planeamiento estratégico.

Este documento será entregado a su jefe inmediato superior en un término no mayor a 10 días calendario a partir de la fecha de haberlo recibido de su jefe.

Se mantiene igual para todas las categorías ocupacionales de la empresa.

4.5 Sobre el Modelo de Desempeño Anual (cuantitativo y cualitativo) R 118.

Es el documento final que confecciona el jefe, considerando la valoración de los elementos evaluados por el trabajador y llega a conclusiones, que discute y acuerda con el trabajador. Puede estar presente un representante de la sección sindical.

4.6 Sobre las Necesidades de Capacitación (Se detalla en la sección cualitativa)

Es aplicable para todas las categorías ocupacionales, su confección parte de los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo y se analizan en función de los requisitos exigidos del cargo, proyecciones estratégicas y planes operativos.

Una vez definidas permiten confeccionar el plan de capacitación individual en cumplimiento a la Resolución No. 29 del 2006 del MTSS y tendrá una revisión y cumplimiento en las evaluaciones parciales (mensual), y su impacto podrá medirse semestral o anual según se corresponda entre la culminación de la formación y su aplicación práctica.

## **Anexo 5. Encuesta dirigida a los directivos de la Casa Consultora DISAIC**

La Casa Consultora DISAIC tiene el propósito de determinar el grado de alineamiento de las competencias laborales del puesto Consultor "C" con los objetivos estratégicos de la organización. Para ello necesitamos le asigne a cada objetivo estratégico una de las siguientes puntuaciones:

1 Sin importancia, 2 Poco importante, 3 Importante, 4 Bastante Importante y 5 De gran importancia

### **Objetivos Estratégicos**

\_\_\_ Perfeccionar el modelo cubano de Dirección y Gestión Empresarial implantado, teniendo en cuenta Decreto Ley 281, reajustando sistemáticamente los 18 Sistemas de forma dinámica, flexible e interrelacionada, con los cambios necesarios que aseguren la eficiencia y eficacia de la empresa y eleven la competitividad en el mercado.

\_\_\_ Mantener la certificación del SIG de las normas de Calidad, Capital Humano, Salud y Seguridad y desarrollar programas para la certificación de las normas de medio ambiente.

\_\_\_ Consolidar la imagen integral de la organización como Casa Consultora, que con sus servicios y productos abarcan todos los procesos de la gestión empresarial, con énfasis en los servicios de Consultoría.

\_\_\_ Diversificar la cartera de negocios que propicie la consolidación del mercado nacional actual y la penetración de nuevos mercados, apoyados en estudios y análisis de los consumidores, proveedores y competencia.

\_\_\_ Implantar en la empresa un Sistema de gestión ambiental acorde a lo que demanda al país en tema de medioambiente.

\_\_\_ Consolidar el sistema de inteligencia empresarial sustentado en la gestión del conocimiento.

\_\_\_ Desarrollar un plan de inversiones que contribuya a la actualización y completamiento del total de las tecnologías existentes en aras del desarrollo tecnológico y la mejora continua de la organización.

- \_\_\_ Sistematizar el Sistema de Control Interno, sobre la base de su actualización en función de las nuevas normas y regulaciones que surjan, la eliminación de la corrupción y el delito, así como, propiciar un ambiente de control y seguridad de todos los recursos que demanda la empresa, con un carácter preventivo.
- \_\_\_ Concretar alianzas con otras consultorías y universidades.

## **Anexo 6. Encuesta dirigida a los Consultores “B” de la Casa Consultora DISAIC**

La Casa Consultora DISAIC tiene el propósito de determinar el grado de alineamiento de las competencias laborales del puesto Consultor “C” con los objetivos estratégicos de la organización. Para ello necesitamos le asigne a cada competencia una de las siguientes puntuaciones:

1 Sin importancia, 2 Poco importante, 3 Importante, 4 Bastante Importante y 5 De gran importancia

### **Competencias del Puesto de Consultor B en gestión organizacional**

\_\_ Razonamiento numérico: Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.

\_\_ Toma de decisiones: Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

\_\_ Planificación y organización: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

\_\_ Trabajo en equipo: Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

\_\_ Gestión de relaciones: Define cómo el personal comercial puede utilizar las relaciones familiares, profesionales o de amistad para conseguir negocio.

\_\_ Comunicación interpersonal: Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los medios de comunicación establecidos para cada caso, favoreciendo así el establecimiento de relaciones laborales sanas y beneficiosas.

\_\_ Liderazgo: Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.

\_\_ Adaptación al cambio: Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

\_\_ Capacidad de aprendizaje: Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.

\_\_ Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.

\_\_ Orientación a los resultados: Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.

\_\_ Razonamiento estratégico: Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.

\_\_ Pensamiento analítico: Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.

\_\_ Innovación y creatividad: Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan

porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

\_\_\_ Identificación y desarrollo de talentos

**Anexo 7. Grupos participantes durante la aplicación del MGC**

Comité permanente de competencias

<b>No</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Edad</b>
<b>1</b>	Ana Delia Hernández Jorrín	Especialista responsable del subsistema de Evaluación del desempeño	30
<b>2</b>	Blanca B. Mesa Pino	Responsable del subsistema de competencias	50
<b>3</b>	Marcia Soler	Directora del departamento de recursos humanos	49
<b>4</b>	Rafael Martínez Coba	Director Consultoría Organizacional	66
<b>5</b>	Magaly Kermel Hernández	Especialista responsable del sistema integrado de Gestión	43
<b>6</b>	Yenisey Reyes Rodríguez	Jefa Grupo Organizacional UEB Villa Clara	45
<b>7</b>	Yanisleidy Cabrera Rodríguez	Jefe Grupo Organizacional UEB Villa Clara	32

## Miembros del Consejo de Dirección

<b>No</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Edad</b>
<b>1</b>	Carlos Alberto Gómez Gilbert	Director General	53
<b>2</b>	Yunier Raúl Nares Fales	Director Contable Financiero	34
<b>3</b>	Juan José Peón Orta	Director Consultoría Serv. Económicos	70
<b>4</b>	Marelis Chao Veitía	Director Consultoría Servicios Tecnología de la Información	46
<b>5</b>	Desiree Cruz Brooks	Director Servicios Técnicos Especializados	53
<b>6</b>	Cecilio Pérez Ricardo	Director logística	53
<b>7</b>	Belkys Lantigua Montes de Oca	Director UEB Matanzas	43
<b>8</b>	Nélida Moya Acosta	Director UEB Villa Clara	59

## Consultores B del grupo organizacional

<b>No</b>	<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>
1	Margarita Bravo Rodríguez	57
2	Rogelio Rojas Álvarez	62
3	Miguelina Vázquez Rubio	58
4	Ernesto Cifuentes Pacheco	60
5	Orlando Antonio Tamargo Castro	62
6	Francisco Fidel Borrás Atienzar	58
7	Suyin Botana Garrido	44
8	Nancy Cejudo Nápoles	61
9	Matín Lugo Pérez	80
10	Nery morales Chávez	54
11	Aldis Díaz Rigñack	42
12	Juan Andrés Ramírez Sendón	67